National Film Board

2003-2004
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

(1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).

(2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2003.

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
KIA OS9

Telephone: (613) 941-5995
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Internet: http://publications.communication.gc.ca

Catalogue No.: BT31-2/2004-III-5
ISBN: 0-660-62217-3

103-04552/

National Film Board

2003-2004
Estimates

Report on
Plans and Priorities

Approved

Minister of Canadian Heritage

TABLE OF CONTENTS

SECTION I: MESSAGES AND PLANNING OVERVIEW

1.1 MINISTER'S MESSAGE .....
1.2 MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT 2
1.3 COMMISSIONER'S MESSAGE 3
1.4 RAISON D'ÊTRE OF THE NATIONAL FILM BOARD 4
1.5 PLANNING OVERVIEW 5

SECTION II: PLANS AND PRIORITIES BY STRATEGIC OUTCOMES

2.1 PRODUCTION OF RELEVANT, EXCELLENT AND INNOVATIVE AUDIOVISUAL WORKS THAT HELP CANADIANS BETTER UNDERSTAND CANADA AND THE WORLD.....7
2.1.1 PLANS AND PRIORITIES 7
2.1.2 CHALLENGES, RISKS, RATIONALE AND LESSONS LEARNED.....10
2.1.3 TOTAL PLANNED SPENDING.....11
2.1.4 ASSESSING PERFORMANCE.....12

2.2. AVAILABLE, ACCESSIBLE AND VALUED AUDIOVISUAL WORKS AND A BRAND THAT IS RECOGNIZED BY CANADIANS AND INTERNATIONAL AUDIENCES 13
2.2.1 PLANS AND PRIORITIES 13
2.2.2 CHALLENGES, RISKS, RATIONALE AND LESSONS LEARNED.....15
2.2.3 TOTAL PLANNED SPENDING.....16
2.2.4 ASSESSING PERFORMANCE.....17

2.3. AN EFFICIENTLY MANAGED ORGANIZATION CONDUCIVE TO CREATIVITY AND KNOWLEDGE BUILDING.....18
2.3.1 PLANS AND PRIORITIES 18
2.3.2 CHALLENGES, RISKS, RATIONALE AND LESSONS LEARNED.....19
2.3.3 TOTAL PLANNED SPENDING.....21
2.3.4 ASSESSING PERFORMANCE.....21

2.4. CONCLUSION.....23

SECTION III: ORGANIZATION

3.1 ORGANIZATION 24
3.1.1 STRATEGIC OUTCOMES AND BUSINESS LINES 24
3.1.2 ACCOUNTABILITY 25

ANNEXES

TABLES 26
OTHER INFORMATION.....32

SECTION I: MESSAGES AND PLANNING OVERVIEW

1.1 MINISTER'S MESSAGE

More and more, Canadians are embracing their culture and their diversity and celebrating our Canadian identity. To be Canadian means to show openness toward differences and to appreciate the cultural wealth that comes with our diversity.

The 18 agencies and Crown corporations that make up the Canadian Heritage Portfolio strive to strengthen our identity and our sense of belonging, and to make our diversity our strength in all areas, whether cultural, social, political or economic. In an era of globalization, Canadians cannot take their values, culture and identity for granted. We must therefore encourage the expression of our cherished values, which shape our identity. The Canadian Heritage Portfolio is proud to join its many partners in supporting the work and success of our artists, creators, athletes and everyone who embodies our values and contributes to Canada's vitality. Through their activities, the members of the Canadian Heritage Portfolio encourage us to learn more about our history and our culture. They help us articulate our values, deepen our mutual understanding and strengthen connections among ourselves.

The priorities identified by the National Film Board of Canada provide a glimpse of wonderful future opportunities for this organization, which innovatively strives to educate the public through audiovisual productions that are culturally relevant and significant. The importance the National Film Board of Canada places on promoting cultural diversity, nurturing emerging filmmakers and fostering connections among Canadians highlights the organization's prominent role within the Canadian cultural sphere.

I hope that this report will be well received by those the National Film Board of Canada is working to better serve, and that it will encourage their participation and help give them their rightful place in our society.

Sheila Copps

Sheila Copps

1.2 MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT

I submit, for tabling in Parliament, the 2003-2004 Report on Plans and Priorities (RPP) for the National Film Board of Canada.

This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the *Guide to the preparation of the 2003-2004 Report on Plans and Priorities.*

- It accurately portrays the organisation's plans and priorities.
- The planned spending information in this document is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's Budget and by the TBS.
- It is comprehensive and accurate.
- It is based on sound underlying departmental information and management systems.

I am satisfied as to the quality assurance processes and procedures used for the RPP production.

The reporting structure on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.

Maryse Charbonneau
Director, Administration

Date: February 7, 2003

1.3 COMMISSIONER'S MESSAGE

As the powerful forces of globalization threaten domestic cultural expression and media conglomerates assume a greater role in the making and distribution of content, Canada's cultural reference points must be strengthened. Herein lies the role of the NFB. Against a backdrop of dramatic change, the NFB's unique cultural voice stands out -- a strong voice attuned to the changing realities of Canadian society.

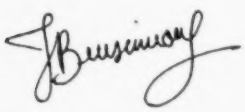
The NFB's vision for the future as outlined in its Strategic Plan 2002-2006 is to engage Canadians in a new citizenship by creating and distributing works on major issues that are at the heart of our social fabric today. In doing so we will place innovation at the forefront, educate, inform and draw young, new and traditional audiences and create more access points to reach Canadians. Socially relevant films that embody the cultural diversity of our global nation, innovative animated films for adults and children, and interactive products for young people form the NFB's programming slate. In the future, 85% of this slate will examine social issues.

The NFB will continue to respond to the evolving face of Canada through the telling of stories from culturally diverse filmmakers. Canada's cultural diversity is a strength that we are sharing with other countries through international co-productions.

While the NFB reaches Canadians via television, the Internet, and schools, this reach needs to be expanded using existing and new networks so that its storehouse of Canadian stories can be accessible to all Canadians. We want to create on-line communities, create more storefront mediatheques, use the broadband network to expand into primary and secondary schools, libraries, museums, art galleries and minority language centres, gain greater and more visible access to television screens, and build an alternative network of theatres dedicated to the exhibition of Canadian materials. We want to move back into the lives of Canadians.

We have crafted the vision, we have outlined our plan, we have the tools, know-how, the stories, and most importantly the brand, which is appreciated in Canada and around the world. What is needed are increased financial resources and partnerships.

I look forward to the NFB's solid repositioning as a cultural agency that contributes significantly to the goals of the Department of Canadian Heritage. Social cohesion, connecting Canadians to each other, building Canada's capacity to tell stories. This is how the NFB enriches Canada, Canadians and audiences around the world.



Jacques Bensimon
Government Film Commissioner
and Chairperson of the National Film Board of Canada

1.4 RAISON D'ÊTRE OF THE NATIONAL FILM BOARD

MISSION

The NFB's mission is to produce and distribute distinctive, culturally diverse, challenging and relevant audiovisual works that provide Canada and the world with a unique Canadian perspective.

VISION

The NFB is recognized as being indispensable to all Canadians as the world-renowned public producer and distributor of audiovisual works that are socially relevant and innovative.

The benefits of the NFB are audiovisual works that serve to engage Canadians by informing, educating and enlightening them. These works help Canadians understand socially relevant issues and connect them to other Canadians, thereby fostering social cohesion of Canadian society. These works also serve as educational tools for young Canadians to learn about Canada's history and complex contemporary issues. The NFB's works speak to a myriad of Canadian audiences -- Aboriginal, culturally diverse communities, older Canadians, and many others. The benefits extend to audiences around the world who are enlightened about Canada and which serve as opportunities to brand Canada around the world.

The NFB embraces risk-taking, experimentation and innovation; hallmarks that serve to advance Canadian filmmaking in all areas of production and distribution of audiovisual works.

1.5 PLANNING OVERVIEW

The NFB is funded primarily through parliamentary appropriations and some revenues from the sale of its products and the royalties deriving from them.

The planning context for this Report on Plans and Priorities is the NFB's Strategic Plan for 2002-2006 released in January 2002. The Plan charts a new vision and strategic orientations for a renewed NFB. These orientations, which the NFB began to implement in January 2002, are meant to strengthen the NFB's core activities. They include the following:

- Engaging a new senior management team: a) new heads of the Production Program (English and French); b) new head of the distribution branch; c) new head of technical services.
- Completing such structural changes as: a) a new distribution branch that regroups business development, customer service and the 1-800 line, stock shots, Customer Relationship Management (CRM), compilations and sponsorships, international sales; [1] b) a restructured branding network development and outreach function; c) improvements to regional access to the production programs (for example, the French-language production office has been transferred from Ottawa to Toronto to better reflect and serve the Francophone communities in Ontario and Western Canada); d) changes to the English production program.

On a policy level, the NFB is also working in greater horizontality on initiatives with government departments, other agencies (Canada Council for the Arts, the CBC and Telefilm Canada) and through the Department of Canadian Heritage's clusters to contribute fully in the shaping of audiovisual policies. As Canada's public producer the NFB is an active participant in the government's review of Canadian content and the Standing Committee of Canadian Heritage's review of the *Broadcasting Act*. This enhanced role enables the NFB to influence policy changes that may come from government.

As Canada's audiovisual industries continue to expand with new digital services, the Internet and broadband capacity, there are far-reaching implications for the NFB. Despite an increase in market demand for documentaries, the complexity and limitations of the funding system, declining licence fees from broadcasters, and new technologies have made documentary production and distribution a challenge.

Similarly, while there is increased demand for product from Canada's educational and institutional markets, the NFB's limited resources make it difficult to better reach these

[1] One of the reasons for creating a business affairs unit was to streamline the process of co-production with the NFB. This unit will assist in facilitating co-production agreements, distribution arrangements, management of rights and all other aspects of co-production.

markets with new products and distribution framework outlets, particularly those involving children and youth.

These market trends represent potential risks to the NFB, influencing its ability to continue to be an essential player in film and audiovisual production. The NFB has responded by embracing these potential risks as opportunities and entered into strategic partnerships with private sector production and distribution companies and public broadcasters to co-produce, broadcast or distribute its films.

Despite these initiatives and the NFB's intention to continue to seek out partners (broadcasters, production houses, social organizations, public agencies, and other bodies) to enhance its activities, the critical issue for the NFB is the need for additional resources in order to fully implement its Strategic Plan.

It is important to recall that while the NFB is interested in attracting the widest possible audiences to its products, its primary goal is to simultaneously reach out to the public while capturing the interest of many and varied audiences -- young, old, culturally diverse, regionally-based.

A key objective in our strategic plan is to rekindle Canadians' access and connection to its audiovisual works. While the NFB has, to date, improved access to its products through the addition of a new storefront library (mediatheque) and on-line film libraries that delivers on demand high quality streams of films to subscribing universities and other institutions, more is required. Larger investments in outreach activities are needed to increase our presence in schools and to expand community participation in filmmaking, workshops, master classes, mentorship programs, mediatheques, open houses and on-line interactive productions and forums. Such initiatives will enable the NFB to engage Canadians in further dialogue, discourse and debate.

Another important strategic orientation is on forging and increasing international alliances. We wish to fully participate in a global market, increase the NFB's visibility and revenues and maximize synergies creatively and financially.

SECTION II: PLANS AND PRIORITIES BY STRATEGIC OUTCOME

The NFB's mission is to produce and distribute distinctive, culturally diverse, challenging and relevant audiovisual works that provide Canada and the world with a unique Canadian perspective. The long-term benefits of the NFB to Canadians are the following:

- Production of relevant, excellent and innovative audiovisual works that help Canadians better understand Canada and the world.
- Available, accessible and valued audiovisual works and a brand that is recognized and valued by Canadians and international audiences.
- An efficiently managed organization conducive to creativity and knowledge building.

2.1 PRODUCTION OF RELEVANT, EXCELLENT AND INNOVATIVE AUDIOVISUAL WORKS THAT HELP CANADIANS BETTER UNDERSTAND CANADA AND THE WORLD

2.1.1 PLANS AND PRIORITIES

PRIORITIES

The NFB intends to focus on its core business such as producing point-of-view documentaries on major social issues and portraits of everyday life; innovative animated shorts using a variety of animation techniques and forms enabling creators to give full expression to their imagination and creativity; and interactive projects for young audiences.

There are currently three high-level priorities of the NFB that follow from this plan:

a) Make the NFB's overall program more relevant to Canadians today.
b) Place innovation at the forefront.
c) Champion cultural diversity and Aboriginal voices.

PLANS

For each of the above priorities, we described below the NFB's plan for achieving these goals.

a) Make the NFB's overall program more relevant to Canadians today.

The NFB intends to mobilize programming activities around social issues that matter to Canadians through documentary, alternative fiction, animation and new media.

Approximately 85% of the NFB's programming will examine social issues, using a lense of inclusivity, tolerance and diversity.

In order to foster diverse Canadian content in both official languages, the NFB will strengthen filmmaking in the regions and place greater focus on nurturing filmmaking talent in minority language regions. It has just signed an Interdepartmental Partnership with the Official-Language Communities (IPOLC) agreement with the Department of Canadian Heritage which will for the next two fiscal years enhance its capacity to nurture minority language communities.

A key initiative has been the development of an international co-production program. These co-productions are aimed at creative renewal, broadening the NFB's audience base and examining issues of concern to Canadians as well as issues that touch a global audience. The NFB and its like-minded partners also share the goal of fostering audiovisual productions that provide a cultural or educational alternative to purely commercial programming. Agreements concluded with international partners include the Institut National de l'Audiovisuel (l'INA), ARTE in Europe, France 2, BBC and Channel 4 in the United Kingdom and PBS.

In order to be in sync with new social phenomena, changing realities and new voices, the NFB intends to be a true partner while it initiates more co-productions in Canada with the private and public sectors. Front-line community work will also ensure that the NFB is attuned to the issues that concern Canadians. The NFB has also established the Film Club - a membership program including a new public screening series encouraging greater dialogue on social issues.

While the NFB will seek to increase and diversify audiences, a major focus will be placed on reaching key audiences, in particular young people. Youth represent an important element in a long-term audience development strategy as well as a source of new and developing talent. The NFB plans to target this audience by creating and distributing more new media and educational materials and by carrying out market research to assess audiovisual needs in schools.

It is an opportune time for the NFB to produce more new media and interactive works. The NFB has already undertaken successful initiatives, essentially of three types: interactive productions designed for the Internet; expanded services on the NFB website at www.nfb.ca , and more CD-ROMs and DVDs. The NFB will act as developer or co-developer of more new media content and technologies.

In order to expand development, production and distribution for the educational sector, the NFB will focus on materials *not* being made by the private sector and will increase partnerships with provincial government agencies as well as the private sector.

b) Place innovation at the forefront.

In both the type of audiovisual product produced (content, genre) and form (use of technologies), the NFB intends to foster innovation and experimentation. The necessary infrastructure and resources will be put in place to meet this objective. Greater

partnerships with producers, suppliers and other public or private organizations will also help the NFB encourage innovation.

A significant initiative to be undertaken in 2003-2004 and in 2004 through to 2006 will be the production of alternative fiction works. The goal is to develop and produce low-budget films that focus primarily on social issues. This initiative would fill a need in the marketplace as there are presently limited opportunities to develop culturally and socially significant feature films. There is little doubt that fiction represents effective and powerful means of communicating and storytelling. The NFB's past record in this area is impressive and the NFB is interested in building on this experience (*Boys of St. Vincent, The Decline of the American Empire, Company of Strangers, etc.*).

The NFB's newly created international co-production unit will also encourage experimentation and innovation in documentary production by presenting opportunities for renowned filmmakers to work at the NFB with upcoming Canadian filmmakers (mentoring and professional development).

In order to foster experimentation and the development of new forms of creative expression, the NFB will place research and development as a priority. The NFB will restore the creative relationships that once existed at the NFB to develop a new cinematographic language and to have a technical base that is at the forefront.

It is anticipated that Technical Services will be on the leading edge of new technologies, quick to adapt to new formats and new ways of working with sound and images. For example, on the new media front, the NFB is making use of the Internet with an on-line production that allows and encourages children to make their own short animated films. This is just one example of how the NFB is innovating in the animation field.

c) Champion cultural diversity and Aboriginal voices.

Some of the most powerful voices today in film come from culturally diverse communities and the Aboriginal community. In 2002, 28% of English Program's films came from culturally diverse and Aboriginal filmmakers.

The NFB's record as a chronicler of Aboriginal stories is well-known. In a recent book, *North of Everything: English-Canadian Cinema Since 1980*, the NFB's Aboriginal Filmmaking Program is described as a "catalyst for a renaissance that is taking place in the Aboriginal film and television community - a renaissance of storytelling...stories are...being told by Aboriginal peoples for Aboriginal peoples in their own voices." (page 329)

The NFB will continue to encourage Aboriginal voices to be heard and focus on increasing partnerships.

In terms of cultural diversity, the NFB will strengthen filmmaking in all parts of Canada and place greater focus on nurturing filmmaking talent in minority language regions. To

date, the NFB has established a strong record in its openness to diversity and its encouragement of artists from intercultural communities. The *Reel Diversity* competition, for example, created for emerging filmmakers of colour provides 5 filmmakers every year with an opportunity to make a 40-minute documentary that airs on CBC Television, CBC Newsworld and Vision TV. The stories that emerge from these communities reflect the realities of Canada, ensuring relevance and resonance.

The Talespinners Collection is another recent example of giving voice to cultural diversity. This collection of eight short animated films for children comes from first-time animators from culturally diverse backgrounds. Presented in hundreds of schools, public libraries and other venues, each is based on a published intercultural children's story.

2.1.2 CHALLENGES, RISKS, RATIONALE AND LESSONS LEARNED

a) Make the NFB's overall program more relevant to Canadians today.

The greatest challenges for the NFB in this planning period are insufficient financial resources, limited access to distribution channels and especially those which allow the NFB brand to be recognized by the public. Another difficult but important task is to assess the full impact of the NFB's products on Canadians. This evaluation process is challenging because the films vary in content, treatment and target audiences.

Greater financial resources are required to ensure closer contact with Canadians and to begin a dialogue to measure their involvement in NFB films. The knowledge thus acquired would help us measure the relevance of our production program. The NFB's strategy is focused on creating many connection points with Canadians, to not only increase audiences but also to set up channels to ensure dialogue, discourse and exchange of perspectives.

The increasing fragmentation of audiences through the licensing of hundreds of specialty services is making it difficult to discern which services will best reach Canadians. In this context, the NFB needs to ensure that its products are available and accessible on all potential networks. Canadian television viewing patterns are placing emphasis on the value of cumulative viewing.

In order to increase financial resources and encourage new ideas, the NFB is emphasizing a need for forging partnerships, while ensuring that such joint ventures are in line with the NFB's core values and that the NFB brand is not diluted.

b) Place innovation at the forefront.

Another significant challenge is posed by new technologies in production and distribution. An evaluation made by the NFB of its Technical Services has revealed that because of significant budget cuts, Technical Services has had to compromise innovation and creativity, thus reducing the ability of the NFB to make informed decisions about

investing in new technologies. In order to "do more with less", the application of technologies such as DVD and high definition needs to take place.

c) Champion cultural diversity and aboriginal voices.

One of the challenges of encouraging greater voices to be heard from culturally diverse communities and Aboriginal communities is the need for more resources. To improve the NFB's commitment to serving these communities, the NFB will review its programs for these communities to ensure relevancy. At the same time, the NFB is committed to a level of production output for the Canadian broadcasting system, schools and the Internet.

2.1.3 TOTAL PLANNED SPENDING

The NFB's planned spending on this strategic outcome is approximately $44 million dollars.

Actual and Planned Spending -- Production

($ thousands)	Forecast Spending 2002-2003	**Planned Spending 2003-2004**	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006
	44,982	**44,375**	44,561	44,561

2.1.4 ASSESSING PERFORMANCE

The performance of the NFB in meeting strategic outcome one will be measured with these five indicators:

- Diversity of genres and subject matter and relevance in NFB productions.
- Level of audience satisfaction and interest in films (television, non-television audience and website traffic).
- Level of customer satisfaction.
- Recognition by Canadians and international films peers in the form of awards won at home and at foreign festivals.
- Reflection of diversity through representativeness on screen and behind the screen.

A recent study commissioned by the Documentary Research Network under the aegis of the Rencontres internationales du documentaire de Montréal reveals that the NFB is the only public agency to provide an alternative to industry trends: standardization of format and genre (more public affairs oriented), and fewer scheduling opportunities; and suggests that the NFB's role be strengthened because of its tradition and concern for quality and its role as an alternative to the commercial system, serving citizens not consumers.

A survey commissioned by the NFB (September 2001) found that Canadians recognize the NFB as the leader in documentary films in Canada. The results of this survey will be used as a benchmark to assess the relevance of NFB products.

We should note that the NFB is currently part of an initiative with the Canadian Television Fund, Telefilm Canada, the CRTC broadcasters and audience data suppliers (BBM and Nielsen) and the Department of Canadian Heritage to improve the tools used to measure television audiences. We estimate that by 2004, new tools will be available to better measure audiences to specific television programs.

While website traffic can be measured (visitors to the NFB Kids page, the film collection database, the new releases page, traffic to the on-line stores, etc), the NFB is researching a methodology to estimate the size of non-television audiences for the French- and English-language markets.

Recognition of the excellence of NFB films by industry peers in Canada and abroad is also an objective measure of the competitiveness and the quality, relevance and innovation of the NFB's productions. The NFB closely monitors this performance indicator.

2.2 AVAILABLE, ACCESSIBLE AND VALUED AUDIOVISUAL WORKS AND A BRAND THAT IS RECOGNIZED BY CANADIANS AND INTERNATIONAL AUDIENCES

2.2.1 PLANS AND PRIORITIES

The NFB intends to maintain focus on its other core activities, which include increasing the presence of NFB productions in various distribution channels and creating new networks where none exist; developing and diversifying markets in Canada and abroad; and ensuring the conservation of the collection and making it more accessible.

There are three high-level priorities that follow:

a) Strengthen the NFB's brand and connect with Canadians, and in the process increase audiences and maximize revenues.
b) Establish mechanisms for greater access, closer contact and dialogue on NFB productions.
c) Ensure that the NFB's collection is accessible and preserved for future generations.

PLANS

a) Strengthen the NFB's brand and connect with Canadians, and in the process increase audiences and maximize revenues.

In order to strengthen the NFB brand, the NFB will promote a production slate with a clear purpose: to make and distribute films that advance social debate, that innovate and that educate. The strategy will be to manage the brand as a whole rather than on a film by film basis.

The NFB has adopted a coherent approach to communications, marketing and distribution.

The overall goal of a strong brand is ultimately to increase the use of NFB productions by broadcasters, educators, institutions, libraries, other markets and the general public.

New alliances for branded television slots for the NFB will be sought out in an effort to broaden access to distribution channels, reach more audiences and let Canadians know what their public producer is doing.

The NFB's goal to maximize revenues through all possible sources will be facilitated with the reorganized and refocused distribution, the newly created business affairs unit, and the acquisition of audiovisual product for distribution purposes and through partnerships. A recent initiative was the opening of an "I-store" in the United States, where home consumers and educational customers can now browse and shop on-line for NFB videos and DVDs at www.nfb.ca/store .

b) Establish mechanisms for greater access, closer contact and dialogue on NFB productions.

The NFB will establish mechanisms for greater access, closer contact and dialogue on NFB productions. The NFB intends to expand its presence on television with NFB films being broadcast every day on television.

Another avenue will be the establishment of storefronts in Canada, to make the NFB collection, and other compatible ones as well, available on demand to Canadians. In November 2002, the NFB opened a new mediatheque in downtown Toronto, joining the existing one in Montreal. In this state-of-the-art location, audiences have access to the NFB's extensive collection on-line through the digitized catalogue that makes searching easy.

These storefronts are media hubs providing interactive learning experiences particularly to young audiences, including workshops in animation, documentary and media literacy.

Connection points with various communities are made through public screenings, master-classes, retrospectives, museum exhibits and branded television slots. More venues will be created to encourage exchange and dialogue on social issues, subjects, treatments and the art of filmmaking.

Furthermore, the NFB has put in place a comprehensive membership program to enable Canadians to re-establish a lasting connection with their NFB.

An important component in nurturing relations with Canadians is establishing closer collaboration with other agencies of the Canadian Heritage Portfolio such as the CBC/Radio-Canada, the National Archives of Canada, the Canadian Race Relations Foundation, the Canada Council for the Arts, Telefilm Canada and Parks Canada, as well as the National Research Council.

c) Ensure that the NFB's collection is accessible and preserved for future generations.

The NFB is planning to add more titles to its on-line film library (Cineroute), which will offer greater access to Canada's audiovisual heritage. We estimate that 5,000 titles will be digitized in 2003 and 2004.

The NFB has added to its ability to conserve and curate the NFB collection and program retrospectives. This new capacity will allow the NFB to establish closer links with film festivals and museums around the world.

The NFB also intends to provide access to digitized enrichment material, including audio and video clips and resources aimed at young people and educators via Mediasphere, a

new section of the NFB's website, which was financed in part under the Department of Canadian Heritage's Canadian Memory Fund.

2.2.2. CHALLENGES, RISKS, RATIONALE AND LESSONS LEARNED

a) Strengthen the NFB's brand and connect with Canadians, and in the process increase audiences and maximize revenues.

The NFB has managed to maintain a relatively high profile among Canadians despite the highly fragmented broadcasting universe, and competition for entertainment choices for Canadians. The NFB garners an average monthly audience (unduplicated) of 1.8 million through Canadian television. Furthermore, close to one out of four Canadians can readily identify the NFB when asked to name an organization that produces and distributes documentaries and animated shorts. Thirty-three percent of Canadians can identify the NFB logo, and 72 percent supports its mission.

In the past, in an effort to maintain a presence on an expanding broadcast system, the NFB brand has not been as visible as it should be. In fact, too many NFB films are broadcast on television without a clear identification that they are produced by the NFB. The NFB has preferred to promote a film-by-film approach rather than managing the NFB brand as a whole. The NFB will now focus its orientation on linking the NFB's image with its legacy in producing socially relevant audiovisual works, supporting emerging filmmakers, championing intercultural voices and distinctive audiovisual works that are synonymous with innovation, risk-taking and creativity.

There is a direct link to be made between recognition of the NFB brand and the long-term benefits to Canadians of the NFB's overall program. The more Canadians recognize the NFB, the more opportunities there are that they will watch films that can deepen their understanding and knowledge of diverse relevant issues.

There is no greater guarantee for the future success of the NFB than increasing revenues. The NFB has one of the world's largest audiovisual catalogues and a well-established stock shot library. Through, broadcasting licences, repackaging for specific markets, improved alliances with schools, and other means the NFB can increase revenues.

b) Establish mechanisms for greater access, closer contact and dialogue on NFB productions.

The pace of technological development is an ongoing challenge in determining what distribution networks to use to make NFB films and works accessible. The NFB will continue to make its works accessible via the Internet, Cineroute, libraries, public screenings, branded television spots and other ways. The NFB's new storefronts will offer a full range of activities and programs that connect audiences to the NFB's past and future. The NFB will also be working in partnership with the private sector to build an

alternative theatrical distribution network to better reach audiences since commercial theatres in Canada have little room for Canadian films.

c) Ensure that the NFB's collection is accessible and preserved for future generations

To continue to digitize films to add to the Cineroute catalogue and making them available to customers all require increased resources. The rollout of broadband technology and copyright issues continue to be challenges affecting the accessibility of the collection.

Another challenge is the speed because of limited resources at which the NFB can improve information and management systems that enhance the accessibility of the collection to special audiences.

2.2.3. TOTAL PLANNED SPENDING

The NFB's planned spending on this strategic outcome is approximately 12 million dollars.

Actual and Planned Spending -- Distribution and Access/Outreach

($ thousands)	Forecast Spending 2002-2003	**Planned Spending 2003-2004**	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006
	15,842	**12,000**	12,000	12,000

2.2.4 ASSESSING PERFORMANCE

The NFB will assess the progress made in meeting this strategic outcome by tracking the following:

- Market development and diversification (Canadian and foreign markets).
- Revenues.
- Access to the NFB's audiovisual holdings (film loans by partner libraries, utilization of the collection).
- Membership.

Indicators are useful in assessing the degree to which NFB productions are used in different markets by both Canadian and foreign audiences. The challenge in the long-term is to find tools to measure the impact of the NFB's works on users, in particular the extent to which the NFB brand continues to communicate the Canadian experience to Canadian and foreign audiences.

The revenue generated and the numbers of transactions processed are indicators of the effectiveness of the NFB's brand and distribution strategies and the revised infrastructure of the distribution division. The NFB undertook a study of its institutional clients (schools, libraries and other organizations/institutions) that showed a high level of satisfaction with the quality of productions. The study showed that the NFB could increase its market share and revenues. This study also identified future opportunities for the NFB in DVD format materials and website development.

A 2002 survey of Internet visitors to the NFB's on-line stores ("I-stores") showed a satisfaction rate of over 90%.

Overall, 53% of revenues come from the non-theatrical market, 35% from television, 7% from home consumer and the balance from theatrical and other sources.

The NFB's Cineroute now provides Canadian universities and research centres with access to 800 new films. An evaluation showed that users generally appreciate this access to the NFB 's collection.

2.3 AN EFFICIENTLY MANAGED ORGANIZATION CONDUCIVE TO CREATIVITY AND KNOWLEDGE BUILDING

2.3.1. PLANS AND PRIORITIES

The NFB will maintain focus on its core activities, which involve the efficient and responsible management of resources. There are four high-level priorities that follow from this:

PRIORITIES

a) Strengthen the artist-artisan relationship.
b) Maximize revenues.
c) Forge national and international alliances and build partnerships to enhance innovation and creativity.
d) Manage resources efficiently and effectively.

PLANS

a) Strengthen the artist-artisan relationship.

- Align technical services with current and evolving production needs
- Renew R&D and foster an environment conducive to innovation and experimentation
- Establish partnerships with film-training institutions
- Introduce a mentorship program and master classes to foster the art and the craft of filmmaking in a professional setting

b) Maximize revenues.

- Monitor the NFB's distribution activities
- Complete market research in areas such as audiovisual needs in schools
- Ensure an integrated communications and outreach strategy
- Maximize revenues through all possible sources, namely, through the refocused distribution, new business affairs unit, a new acquisitions policy and through partnerships

c) Forge national and international alliances and partnerships to enhance innovation and creativity.

- Create more new media works and act as catalyst for creating others
- Consider acting as a facilitator between international entities and producers in Canada
- Develop alliances with the school system specifically with distributors of Canadian educational materials, to make material available to schools on-line
- Collaborate with other agencies of the Canadian Heritage Portfolio on the development of integrated policies

d) Manage resources efficiently and effectively.

- Continue the integration of the various databases (Synchrone) for an effective knowledge management system for strategic planning and communications
- Continue to develop the Electronic Rights Management System in view of managing rights, contracts and licences
- Continue to digitize the collection to make it accessible on CineRoute, a national video-on-demand service presently available to universities and colleges, and to all those who are connected to CA*net 3
- Develop a modern comptrollership implementation plan and monitor the phases of implementation
- Review and revise the NFB's performance measurement, assessment and reporting tools
- Monitor the implementation of the new evaluation policy and the revised internal audit policy
- Identify and develop best practices
- Develop new evaluation frameworks for new programs and initiatives (for example, international co-productions)
- Ensure that targets are met for equity groups

2.3.2. CHALLENGES, RISKS, RATIONALE AND LESSONS LEARNED

a) Strengthen the artist-artisan relationship.

One of the most striking features of the environment in which the NFB will be working is the degree to which traditional ways of producing and distributing films are being challenged by technological innovations that are profoundly altering the relationships between content creators and content users.

The challenge of this environment is to gauge accurately the direction of technology and not be dictated by the pace of change and exaggerated promises.

Due to budget reductions in the last few years, the NFB reduced its infrastructure to a minimal level. Traditionally, technical services were an integral part of the creative process: artists and artisans collaborated from the concept stage to post-production, always pushing forward the art form. This tradition lasted well into the 1990s. However, the closure of the lab, and the shift to freelance crafts-people reversed this trend, and NFB's technical services became a supplier of technical equipment and facilities. The goal is to restore the creative artist-artisan relationships, to be once again a leader at the cutting edge of new technologies, and quick to adapt to new formats and new ways of working with sound and images.

b) Maximize revenues.

One of the challenges of maximizing revenues is to ensure that the core values of the NFB are not compromised. The goal of increasing revenues must be balanced with cultural and outreach goals, which are not primarily commercial in nature.

c) Forge national and international alliances and partnerships to enhance innovation and creativity.

Alliances and partnerships are valuable to allow the NFB to reach new audiences, encounter new points-of-view, stretch resources and pursue common goals. At the same time, the number, value and scope of partnerships must be managed to ensure that the core mandate of the NFB is not compromised.

d) Manage resources efficiently and effectively.

Systems for production, distribution and administration continue to be enhanced so that the NFB can continue producing high-quality audiovisual works that reach audiences by the most efficient and effective means possible.

One of the challenges is that systems require major investments of resources. The task is to identify new ways to deal with cost pressures and to address such related issues as copyright and partnerships.

2.3.3. TOTAL PLANNED SPENDING

The NFB's planned spending on this strategic outcome is approximately 6.9 million dollars.

Actual and Planned Spending -- Administration

($ thousands)	Forecast Spending 2002-2003	**Planned Spending 2003-2004**	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006
	6,646	**6,870**	6,870	6,870

2.3.4 ASSESSING PERFORMANCE

Our goal is to use NFB's resources as efficiently and effectively as possible. To measure the degree of success, these indicators will be used:

- Comparison of resource allocation to production with other areas.
- Improvements made to internal and external systems resulting in better tracking and monitoring of resources.
- Client satisfaction.
- Use of evaluations, audits and other studies.

For efficient and effective management of resources, administrative costs must be kept as low as possible so that funds can be targeted to filmmaking, that is, the output of high-quality audiovisual works.

System improvements now enable the NFB to better manage resources and strengthen the link between resources and desired outcomes.

To ensure quality service and delivery to our customers, the NFB monitors client satisfaction rates and feedback.

For example, a survey conducted by Decima in 2002 found that 95% of clients (large sample - 519) are satisfied or highly satisfied with the quality of e-commerce transactions.

One of the priorities for the NFB is to anticipate and plan potential changes to policies and programs that may be required because of environmental changes. The results of evaluation studies, audits and other studies provide comprehensive and relevant information on performance.

The NFB is committed to undertaking evaluations and audits in line with the federal government's new policy. In 2002, the NFB received a commitment from the Treasury Board's Centre of Excellence for Evaluation to enhance its evaluation function and is counting on renewed commitments in future years. In particular the NFB has prepared a three-year evaluation plan, and evaluation frameworks.

This evaluation function is in addition to risk management and the implementation of a long-term audit plan.

2.4 CONCLUSION

The NFB has repositioned itself as Canada's public producer and distributor of audiovisual works in the public interest. To involve Canadians in major social issues through film is central to our repositioning. This requires additional financial resources. The Film Board's role as an instrument of social change is unique.

The NFB reflects and embodies Canada's major social issues. In an era of high-speed change and globalization, Canada needs a strong cultural voice, and the NFB is able to make a valuable contribution. We want to continue producing films that no one else dares to make. We want to innovate the form of our films taking advantage of our know-how. We want artists, both experiences and emerging to be seen and heard.

We truly believe that this is a new era for the NFB, creating productions that are essential, exceptional and accessible. This is what Canadians expect from the NFB.

SECTION III: ORGANIZATION

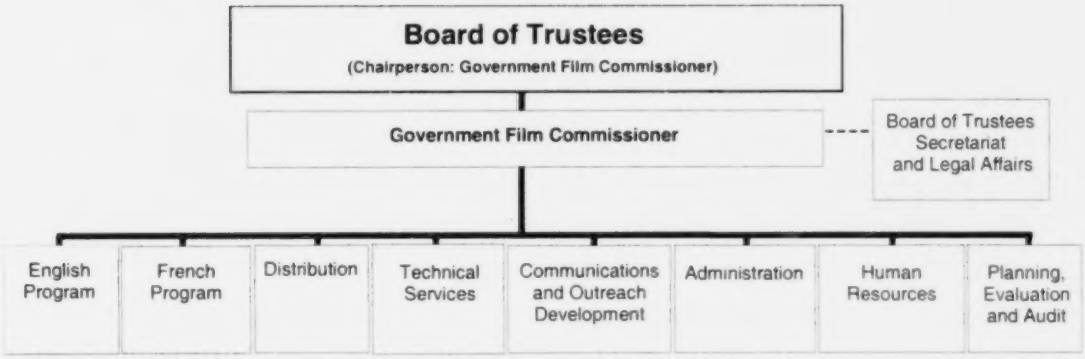
3.1 ORGANIZATION

3.1.1. STRATEGIC OUTCOMES AND BUSINESS LINES

ONE BUSINESS LINE/ 3 SERVICE LINES	STRATEGIC OUTCOME #1	STRATEGIC OUTCOME #2	STRATEGIC OUTCOME #3	RESOURCE ALLOCATION ($ THOUSANDS) 2003-2004
Production of relevant AV works	Production of relevant, excellent and innovative AV works			$44,375
Optimization of audiences and distribution networks		Available, accessible and valued AV works and a brand that is recognised		$12,000
Efficient and responsible management of resources			An efficiently managed organization conducive to creativity and knowledge building	$6,870
TOTAL				$63,245

3.1.2 ACCOUNTABILITY

Organizational Structure



Note: The NFB reports to Parliament through the Minister of Canadian Heritage.

One Business Line

$63,245,000

FTE: 500

ANNEXES

TABLES

TABLE 1: PLANNED SPENDING

TABLE 2: SUMMARY OF TRANSFER PAYMENTS

TABLE 3: SOURCE OF RESPENDABLE AND NON-RESPENDABLE REVENUE

TABLE 4: NET COST OF PROGRAM FOR THE ESTIMATE YEAR

TABLE 5: REVOLVING FUND - PROJECTED USE OF AUTHORITY

TABLE 6: REVOLVING FUND - STATEMENT OF CASH FLOW

TABLE 1: PLANNED SPENDING

Table 1: Planned Spending

($ thousands)	Forecast Spending 2002-2003	**Planned Spending 2003-2004**	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006
Budgetary Main Estimates**	68,658	**72,145**	72,331	72,331
Less: Respendable revenue	7,500	**8,900**	8,900	8,900
Total Main Estimates	61,158	**63,245**	63,431	63,431
Plus Adjustments	6,312			
Net Planned Spending*	67,470	**63,245**	63,431	63,431
Plus: Cost of services received without charge	29	**7**	7	7
Net cost of program	67,499	**63,252**	63,438	63,438
Full-time equivalents	480	**500**	500	500

* *Reflects the best forecast of total net planned spending to the end of the fiscal year.*
** *Includes statutory appropriation of $375,000.*

The NFB's projected operating expenditures are stable, except for the indexing of salary costs. In 2002-2003, we received a supplementary allocation of $1.6 million from Canadian Heritage's Canadian Memory Fund, in addition to the adjustments for funds carried forward and salary indexation.

Revenues in 2002-2003 were lower than expected. Strong competition in all markets, particularly broadcast television, affected our earnings. However, we anticipate that this sector will rise after the restructuring exercise and with the new mandate for Distribution.

TABLE 2: TRANSFER PAYMENTS

Table 2: Transfer Payments

($ thousands)	Forecast Spending 2002-2003	**Planned Spending 2003-2004**	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006
Grants				
Grants in support of significant film events held in Canada which are of national or international interest as determined by the Board of Trustees	10	**10**	10	10
Contributions				
To support non-profit organizations working in the film sector and to help promote Canadian cinematography	240	**240**	240	240
Total	250	**250**	250	250

TABLE 3: RESPENDABLE REVENUE

Table 3: Respendable Revenue

($ thousands)	Forecast Spending 2002-2003	**Planned Spending 2003-2004**	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006
Film production services	1,000	**1,500**	1,500	1,500
Print sales	2,000	**2,500**	2,500	2,500
Rentals, royalties and miscellaneous	4,500	**4,900**	4,900	4,900
Total respendable revenue	7,500	**8,900**	8,900	8,900

TABLE 4: NET COST OF PROGRAM FOR THE ESTIMATES YEAR

Table 4: Net Cost of Program for the Estimates Year

($ thousands)		
Planned spending		**72,145**
Plus:	*Services received without charge*	
	Workmen's compensation coverage provided by Human Resources Development Canada	7
Less:	*Respendable revenue*	**8,900**
2003-2004 Net Cost of Program (Total Planned Spending)		**63,252**

TABLE 5: REVOLVING FUND - PROJECTED USE OF AUTHORITY

Table 5: Revolving Fund – Projected Use of Authority

($ thousands)	Forecast Spending 2002-2003	**Planned Spending 2003-2004**	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006
Assets				
Cash	200	**200**	200	200
Accounts receivable	4,125	**4,125**	4,125	4,125
Inventories	500	**500**	500	500
Prepaid expenses	1,000	**1,000**	1,000	1,000
Equipment (net value)	9,800	**10,200**	10,600	11,000
	15,625	**16,025**	16,425	16,825
Liabilities				
Accounts payable	2,000	**2,000**	2,000	2,000
Equity of Canada	13,625	**14,025**	14,425	14,825

TABLE 6: REVOLVING FUND - STATEMENT OF CASH FLOW

Table 6: Revolving Fund – Statement of Changes in Financial Position

Appropriation ($ thousands)		
Authority as at April 1, 2003		15,000
Drawdown:		
Projected balance as at April 1, 2003	12,450	
Total Estimates (net cash requirement)		
Operations	62,870	
Appropriation authority in these Estimates	(62,870)	
Changes in working capital	375	
Increase in net book value of fixed assets	800	
Projected balance as at March 31, 2004		13,625
Unused authority as at March 31, 2004		1,375

OTHER INFORMATION

The Report on Plans and Priorities is available on the NFB's Web site at: www.nfb.ca/plans_and_priorities.

LEGISLATION ADMINISTERED

National Film Act, R.S.C. 1985, c. N-8
(most recently amended November 1, 1995)

NATIONAL FILM BOARD OFFICES

Head Office: Ottawa

Operational Headquarters: Montreal

Canadian distribution
- CineRobotheque – Montreal
- Mediatheque - Toronto
- Call Centre (1 800 267-7710)
- Web site (www.nfb.ca)

International distribution
- New York
- European Office (Paris)

English production centres
- Edmonton
- Halifax
- Montreal
- Toronto
- Vancouver
- Winnipeg

French production centres
- Moncton
- Montreal
- Toronto

RPP CONTACT LIST

Maryse Charbonneau
Director, Administration
(514) 283-9050
m.charbonneau@nfb.ca

Claude Parent
Director, Planning, Evaluation and Audit
(514) 283-9251
c.parent@nfb.ca

Office national du film

Budget des dépenses
2003-2004

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada

Les documents budgétaire

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2003.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès
des Éditions du gouvernement du Canada
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
KIA OS9

Téléphone : (613) 941-5995
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Internet : http://publications.communication.gc.ca

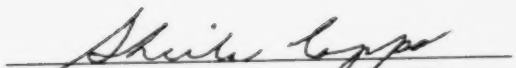
No de catalogue : BT31-2/2004-III-5
ISBN 0-660-62217-3

Office national du film

Budget des dépenses
2003-2004

Rapport sur
les plans et les priorités

Approuvé



Ministre du Patrimoine canadien

TABLE DES MATIÈRES

SECTION I : MESSAGES ET SURVOL DE LA PLANIFICATION

1.1 MESSAGE DE LA MINISTRE .....
1.2 DÉCLARATION DE LA DIRECTION 2
1.3 MESSAGE DU COMMISSAIRE 3
1.4 RAISON D'ÊTRE DE L'OFFICE NATIONAL DU FILM 4
1.5 SURVOL DE LA PLANIFICATION 5

SECTION II : PLANS ET PRIORITÉS PAR RÉSULTATS STRATÉGIQUES

2.1 UNE PRODUCTION D'ŒUVRES AUDIOVISUELLES PERTINENTES, EXCELLENTES ET INNOVATRICES POUR AIDER LA POPULATION CANADIENNE À MIEUX COMPRENDRE LE CANADA ET LE MONDE.....7

2.1.1 PLANS ET PRIORITÉS 7
2.1.2 DÉFIS, RISQUES, JUSTIFICATION ET LEÇONS APPRISES 10
2.1.3 TOTAL DES DÉPENSES PRÉVUES.....11
2.1.4 ÉVALUATION DU RENDEMENT.....12

2.2 DES ŒUVRES AUDIOVISUELLES ACCESSIBLES ET PRISÉES, UNE IMAGE DE MARQUE RECONNUE PAR LES PUBLICS CANADIEN ET INTERNATIONAL 13

2.2.1 PLANS ET PRIORITÉS 13
2.2.2 DÉFIS, RISQUES, JUSTIFICATION ET LEÇONS APPRISES 15
2.2.3 TOTAL DES DÉPENSES PRÉVUES.....16
2.2.4 ÉVALUATION DU RENDEMENT.....17

2.3 UNE ORGANISATION GÉRÉE DE MANIÈRE EFFICIENTE, PROPRE À SUSCITER LA CRÉATIVITÉ ET LE PERFECTIONNEMENT DES CONNAISSANCES.....18

2.3.1 PLANS ET PRIORITÉS 18
2.3.2 DÉFIS, RISQUES, JUSTIFICATION ET LEÇONS APPRISES 19
2.3.3 TOTAL DES DÉPENSES PRÉVUES.....21
2.3.4 ÉVALUATION DU RENDEMENT.....21

2.4 CONCLUSION 23

SECTION III : ORGANISATION

3.1 ORGANISATION.....24

3.1.1 RÉSULTATS STRATÉGIQUES ET SECTEURS D'ACTIVITÉ.....24
3.1.2 RESPONSABILISATION.....25

ANNEXES

TABLEAUX 26
AUTRES RENSEIGNEMENTS.....31

SECTION I : MESSAGES ET SURVOL DE LA PLANIFICATION

1.1 MESSAGE DE LA MINISTRE

Les Canadiens et Canadiennes sont de plus en plus fiers de leur culture et de leur diversité et célèbrent notre identité canadienne. Être Canadien ou Canadienne, c'est faire preuve d'ouverture face aux différences et apprécier la richesse culturelle qui accompagne notre diversité.

Les 18 organismes et sociétés d'État qui composent le Portefeuille du Patrimoine canadien oeuvrent à renforcer notre identité et notre sentiment d'appartenance et à faire de notre diversité notre force sur tous les plans, que ce soit au niveau culturel, social, politique ou économique. À l'ère de la mondialisation, les Canadiens et Canadiennes ne peuvent tenir leurs valeurs, leur culture et leur identité pour acquises. Il est donc important d'encourager l'expression de ces valeurs qui nous tiennent à cœur et qui incarnent notre identité. Le Portefeuille du Patrimoine canadien est fier, en collaboration avec ses nombreux partenaires, d'appuyer le travail et le succès de nos artistes, créateurs, athlètes et de tous ceux et celles qui incarnent nos valeurs et apportent leur contribution à la vitalité du pays. Les membres du Portefeuille du Patrimoine canadien nous incitent, par leurs activités, à mieux connaître notre histoire et notre culture. Ils nous aident à mieux exprimer nos valeurs, à mieux nous connaître et à développer des liens entre nous.

Les priorités identifiées par l'Office national du film du Canada laissent entrevoir de belles possibilités futures pour cet organisme soucieux d'éduquer le public de manière innovatrice par l'entremise de productions audiovisuelles à la fois pertinentes et significatives sur le plan culturel. L'importance accordée par l'Office national du film du Canada à la promotion de la diversité culturelle, au développement des cinéastes de la relève, et à l'épanouissement des liens entre les Canadiens mettent en valeur le rôle marquant de cet organisme au sein de la sphère culturelle canadienne.

J'espère que ce rapport trouvera un écho auprès de ceux et celles que l'Office national du film du Canada vise à mieux servir, favorisera leur participation et contribuera à leur donner la place qui leur revient dans notre société.

Sheila Copps

1.2 DÉCLARATION DE LA DIRECTION

Je soumets, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004 de l'Office national du film du Canada.

Le document a été préparé conformément aux principes de présentation et aux exigences de déclaration énoncées dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004*.

- Il décrit fidèlement les plans et les priorités de l'organisation.
- Les données sur les dépenses prévues qu'il renferme respectent les consignes données dans le budget du ministre des Finances et par le SCT.
- Le document est complet et exact.
- Il se fonde sur de bons systèmes d'information et de gestion ministérielle.

Je suis satisfaite des méthodes et des procédures d'assurance de la qualité qui ont été utilisées pour produire le RPP.

La structure de rapport sur laquelle s'appuie le présent document a été approuvée par les ministres du Conseil du Trésor et sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.

Maryse Charbonneau
Directrice, Administration

Date : Le 7 février 2003

1.3. MESSAGE DU COMMISSAIRE

Tandis que les puissantes forces de la mondialisation menacent l'expression des cultures nationales et que les conglomérats médiatiques jouent un rôle croissant dans la production et la distribution de contenu, il convient de consolider les repères canadiens. Et c'est là qu'entre en jeu l'ONF. Dans un contexte de changements spectaculaires, la voix culturelle de l'ONF se démarque – une voix forte, harmonisée aux réalités mouvantes de la société canadienne.

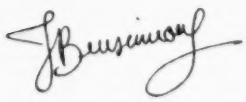
La vision d'avenir présentée dans le Plan stratégique 2002-2006 de l'ONF est d'engager la population canadienne à se former une nouvelle idée de la citoyenneté en créant et en distribuant des œuvres sur les grands enjeux qui forment la trame même du tissu social contemporain. Ce faisant, nous plaçons l'innovation à l'avant-plan, nous instruisons, informons et attirons les jeunes ainsi que la clientèle de longue date et les nouveaux auditoires, et nous créons davantage de points d'accès pour atteindre les Canadiens et les Canadiennes. La programmation de l'ONF se compose de films pertinents sur le plan social, qui concrétisent la diversité culturelle du Canada, des films d'animation innovateurs pour les adultes et les enfants ainsi que des produits interactifs pour les jeunes. À l'avenir, 85 p. 100 de nos films porteront sur des enjeux sociaux.

L'ONF continuera de refléter le nouveau visage du Canada en prêtant vie à des histoires portées à l'écran par des cinéastes issus de divers horizons culturels. La diversité culturelle du Canada est un atout que nous partageons avec les autres pays qui signent nos coproductions internationales.

L'ONF atteint la population canadienne par la télévision, Internet et l'école, mais cette portée doit être élargie à l'aide des réseaux déjà en place ou à créer de manière que ce patrimoine d'histoires canadiennes soit accessible à l'ensemble de la population. Nous voulons créer des communautés en ligne, ouvrir d'autres médiathèques; nous voulons utiliser les réseaux à large bande pour étendre l'accès aux écoles primaires et secondaires, aux bibliothèques, aux musées, aux galeries d'art et aux groupes linguistiques minoritaires; nous voulons avoir un meilleur accès à la télévision et y gagner en visibilité; nous voulons créer un réseau parallèle composé de salles vouées à la présentation de documents canadiens. Nous voulons retrouver notre place dans la vie des Canadiens et des Canadiennes.

Nous offrons une vision, nous détenons les outils, le savoir-faire, les histoires à raconter et, plus encore, la marque de commerce, qui est prisée au Canada et de par le monde, mais nous avons besoin de ressources financières majorées ainsi qu'un nombre de partenariats accru.

Je me réjouis à l'avance du solide repositionnement que l'ONF est en train d'opérer en qualité d'agence culturelle qui contribue grandement à la réalisation des objectifs établis par le ministère du Patrimoine canadien : la cohésion sociale, le rapprochement des Canadiens et des Canadiennes entre eux, le renforcement de la capacité de raconter des histoires au Canada. Voilà comment l'ONF enrichit le Canada, la société canadienne et les publics aux quatre coins du monde.



Jacques Bensimon
Commissaire du gouvernement à la cinématographie
et président de l'Office national du film du Canada

1.4. RAISON D'ÊTRE DE L'OFFICE NATIONAL DU FILM

MISSION

La mission de l'ONF consiste à produire et distribuer des œuvres audiovisuelles distinctives, audacieuses et pertinentes qui reflètent la diversité culturelle et qui présentent au Canada et au monde un point de vue authentiquement canadien.

VISION

De renommée internationale, l'ONF est reconnu comme étant indispensable à tous les Canadiens et Canadiennes en tant que producteur et distributeur public canadien d'œuvres audiovisuelles innovatrices et pertinentes sur le plan social.

Les avantages de l'ONF consistent en des œuvres audiovisuelles qui suscitent l'engagement des Canadiens en les informant, éduquant et divertissant. Ces œuvres aident les Canadiens à saisir les enjeux pertinents sur le plan social et à se rapprocher de leurs concitoyens, ce qui a pour effet de stimuler la cohésion du tissu social canadien. Les œuvres audiovisuelles produites et distribuées par l'ONF servent également d'outils pour enseigner aux jeunes Canadiens l'histoire de leur pays et les sensibiliser aux problématiques complexes actuelles. De fait, les œuvres de l'ONF s'adressent à un auditoire varié englobant communautés autochtones, communautés culturelles, personnes âgées et bien d'autres. En outre, les œuvres de l'ONF font connaître le Canada au public étranger et contribuent ainsi à son rayonnement dans le monde.

L'ONF s'efforce d'expérimenter et d'innover pour faire progresser la cinématographie canadienne dans tous les aspects de la production et de la distribution des œuvres audiovisuelles.

1.5 SURVOL DE LA PLANIFICATION

L'ONF est financé principalement par crédit parlementaire et par les recettes tirées de la vente de ses produits et des redevances s'y rattachant.

Publié en janvier 2002, le Plan stratégique 2002-2006 de l'ONF renferme la nouvelle vision et les orientations stratégiques de l'ONF renouvelé; il constitue en fait le contexte de planification dans lequel le présent Rapport sur les plans et les priorités a été établi. Ces orientations, dont la mise en œuvre a débuté en janvier 2002, visent à consolider les activités clés de l'ONF, notamment par les moyens suivants :

- Embauche d'une nouvelle équipe de direction : a) nouveaux directeurs généraux (Programme français et Programme anglais); b) nouvelle directrice générale de la Distribution; c) nouveau directeur des Services techniques;
- Achèvement des changements structurels, dont : a) nouvelle Direction de la distribution regroupant le développement des affaires, le service à la clientèle et la ligne sans frais, les plans d'archives, la gestion des relations avec la clientèle (GRC), les compilations et les commandites, ainsi que les ventes internationales; [1] b) restructuration de la fonction liée à l'image de marque, au développement des réseaux et l'atteinte des publics; c) amélioration de l'accès régional aux programmes de production (par exemple, le bureau de production en langue française a été muté d'Ottawa à Toronto afin de mieux refléter et servir les communautés francophones de l'Ontario et de l'Ouest canadien); d) modifications au programme de production du Programme anglais.

Sur le plan des politiques, l'ONF collabore à des initiatives horizontales avec d'autres ministères et organismes (Conseil des arts du Canada, CBC/SRC et Téléfilm Canada) ainsi que par l'entremise de grappes du ministère du Patrimoine canadien afin de contribuer pleinement à l'élaboration des politiques relatives à l'audiovisuel. En qualité de producteur public du Canada, l'ONF participe activement à l'examen gouvernemental de la notion de contenu canadien ainsi qu'à la revue de la *Loi sur la radiodiffusion* qu'effectue le Comité permanent du patrimoine canadien. Par ce rôle plus important, l'ONF est en mesure d'influencer les modifications que le gouvernement voudrait éventuellement apporter à ses politiques.

L'essor constant des secteurs canadiens de l'audiovisuel dans le domaine des nouveaux services numériques, d'Internet et la capacité de diffusion à large bande sont lourds de conséquences pour l'ONF. En effet, malgré l'augmentation de la demande, la production et la distribution de documentaires constituent un défi en raison de la complexité et des limites des modes de financement, de la diminution des redevances versées par les diffuseurs et de l'avènement des nouvelles technologies.

---

[1] L'une des raisons justifiant la création de l'Unité des relations d'affaires était de rationaliser le processus de coproduction de l'ONF. Cette unité facilitera la conclusion d'ententes de coproduction, de distribution et de gestion des droits, et elle apportera son concours dans tous les aspects des coproductions.

Dans le même ordre d'idée, même si la demande s'accroît sur les marchés institutionnel et éducatif canadiens, les ressources limitées de l'ONF l'empêchent de mieux atteindre ces marchés avec de nouveaux produits et de nouveaux débouchés, en particulier ceux qui ont trait aux enfants et aux jeunes.

Ces tendances du marché constituent des risques potentiels pour l'ONF en jouant sur sa capacité de tenir un rôle essentiel dans la production audiovisuelle et cinématographique. L'ONF y a réagi en considérant ces risques comme des défis à relever et en concluant des partenariats stratégiques avec les maisons de production et de distribution du secteur privé ainsi qu'avec les diffuseurs du secteur public en vue de coproduire, diffuser ou distribuer ses films.

Malgré ces initiatives et l'intention qu'a l'ONF de poursuivre sa quête de partenariats (parmi les diffuseurs, les maisons de production, les organismes à vocation sociale, les organismes publics et autres) afin d'améliorer ses activités, la question névralgique pour lui demeure le besoin en ressources supplémentaires pour mettre pleinement en œuvre son Plan stratégique.

Il importe de rappeler que même si l'ONF souhaite attirer les plus vastes auditoires possibles, son principal objectif consiste à atteindre le public en intéressant des auditoires nombreux et variés – jeunes et moins jeunes, de tous horizons culturels et de toutes régions.

L'un des objectifs clés énoncés dans notre Plan stratégique consiste à renouer les liens avec la population canadienne et l'accès de cette dernière à nos œuvres audiovisuelles. L'ONF a déjà amélioré l'accès à ses produits par l'ajout d'une nouvelle cinémathèque ayant pignon sur rue (la Médiathèque) et les médiathèques en ligne qui diffusent nos films sur demande, selon un mode de transmission de grande qualité, auprès d'universités et d'autres institutions abonnées au service. Mais cela n'est pas suffisant. Il faut investir davantage dans les activités de développement des réseaux pour intensifier notre présence dans les écoles et pour élargir la participation communautaire aux activités cinématographiques, aux ateliers, aux ateliers de maître, aux programmes de mentorat, aux médiathèques, aux journées portes ouvertes ainsi qu'aux productions interactives en ligne et aux forums. Pareilles initiatives permettront à l'ONF de faciliter le dialogue avec la population canadienne et d'encourager le débat.

Forger et multiplier les alliances internationales constitue une autre orientation stratégique importante. Nous voulons occuper la place qui nous revient sur le marché mondial, accroître notre visibilité et nos recettes, et optimiser les synergies sur les plans créatif et financier.

SECTION II : PLANS ET PRIORITÉS PAR RÉSULTATS STRATÉGIQUES

La mission de l'ONF est de produire et distribuer des œuvres distinctives, audacieuses et pertinentes qui reflètent la diversité culturelle et qui présentent au Canada et au monde un point de vue authentiquement canadien. Les avantages à long terme de l'ONF pour le public canadien sont les suivants :

- Une production d'œuvres audiovisuelles pertinentes, excellentes et innovatrices pour aider la population Canadienne à mieux comprendre le Canada et le monde;
- Des œuvres audiovisuelles accessibles et prisées, et une image de marque reconnue par les publics canadien et international;
- Une organisation gérée de manière efficiente, propre à susciter la créativité et le perfectionnement des connaissances.

2.1 UNE PRODUCTION D'ŒUVRES AUDIOVISUELLES PERTINENTES, EXCELLENTES ET INNOVATRICES POUR AIDER LA POPULATION CANADIENNE À MIEUX COMPRENDRE LE CANADA ET LE MONDE

2.1.1 PLANS ET PRIORITÉS

PRIORITÉS

L'ONF a l'intention de se concentrer sur ses activités clés, dont la production de documentaires d'opinion sur les grands enjeux sociaux et portraits du quotidien, courts métrages d'animation innovateurs faisant appel à une variété de techniques et de formes et permettant aux artistes de donner la pleine mesure de leur imagination et de leur créativité, et de projets interactifs pour les jeunes publics.

Pour ce faire, l'ONF entend concrétiser trois priorités de haut niveau, soit :

a) Rendre la programmation de l'ONF plus pertinente pour la population canadienne d'aujourd'hui;
b) Placer l'innovation à l'avant-plan;
c) Promouvoir l'expression de la diversité culturelle et des points de vue autochtones.

PLANS

Voici comment l'ONF entend concrétiser les priorités susmentionnées.

a) Rendre la programmation de l'ONF plus pertinente pour la population canadienne d'aujourd'hui

L'ONF entend concentrer ses activités de programmation sur les enjeux sociaux importants pour la population canadienne en produisant des documentaires, des films de fiction

innovateurs, des films d'animation et des productions nouveaux médias. Environ 85 p. 100 de la production de l'ONF examinera donc les grands enjeux sociaux sous une optique d'inclusivité, de tolérance et de diversité.

Pour promouvoir un contenu canadien diversifié dans les deux langues officielles, l'ONF renforcera les activités cinématographiques en région et mettra davantage l'accent sur l'aide aux cinéastes appartenant à la minorité linguistique. Il vient d'ailleurs tout juste de signer, avec le Ministère du Patrimoine canadien, une entente de Partenariat interministériel avec les communautés de langue officielle (PICLO) qui lui permettra de favoriser l'épanouissement des communautés de langues minoritaires.

L'élaboration du programme de coproduction internationale s'est avérée une initiative clé. Ces coproductions visent le renouvellement du processus de création, l'élargissement de l'auditoire de l'ONF et l'examen d'enjeux qui touchent la population canadienne comme celle des autres nations. L'ONF et ses partenaires aux vues similaires partagent aussi l'objectif de promouvoir les productions audiovisuelles qui offrent une alternative culturelle ou éducative à la programmation purement commerciale. Nous avons conclu des ententes avec des partenaires internationaux dont l'Institut national de l'audiovisuel (INA), ARTE (en Europe), France 2, la BBC et Channel 4 (au Royaume-Uni) et PBS.

Pour être en synchronie avec les nouveaux phénomènes de société, les réalités en évolution et les nouvelles voix qui s'expriment, l'ONF entend jouer pleinement son rôle de partenaire et initier un plus grand nombre de coproductions avec les secteurs privé et public au Canada. Le travail communautaire permettra également à l'ONF de refléter les questions qui préoccupent la population canadienne. L'ONF a en outre créé le Cinéclub ONF – un programme d'adhésion incluant une nouvelle série de projections publiques favorisant le dialogue sur les enjeux sociaux.

Tout en cherchant à accroître et à diversifier ses auditoires, l'ONF privilégiera certains publics clés, dont les jeunes. Ces derniers représentent une composante importante de la stratégie d'élargissement de l'auditoire à long terme ainsi qu'un bassin de nouveaux cinéastes. À cette fin, l'ONF a l'intention de créer et de distribuer un plus grand nombre de produits nouveaux médias et de documents pédagogiques. Il compte aussi mener une étude de marché pour évaluer les besoins des écoles dans le domaine audiovisuel.

Pour l'ONF, le moment est bien choisi pour produire un plus grand nombre d'œuvres interactives et nouveaux médias. L'ONF a déjà pris des initiatives fructueuses à cet égard, essentiellement dans trois secteurs différents : des produits interactifs conçus pour Internet; l'étoffement des services en ligne offerts au site Web de l'ONF à l'adresse <www.onf.ca>, et un plus grand nombre de cédéroms et de DVD. L'ONF agira comme développeur ou codéveloppeur de plus de contenu nouveaux médias et nouvelles technologies.

Afin d'élargir ses activités de développement, de production et de distribution pour le secteur de l'éducation, l'ONF se concentrera sur des types de documents délaissés par le secteur privé et aura davantage recours au partenariat avec les agences gouvernementales provinciales et le secteur privé.

b) Placer l'innovation à l'avant-plan

L'ONF vise à favoriser l'innovation et l'expérimentation et ce, tant en ce qui concerne les types de produits audiovisuels qu'il réalise (contenu et genre) que leur forme (recours aux technologies). Il mettra en place l'infrastructure et les ressources nécessaires à l'atteinte de cet objectif. La multiplication des partenariats avec les producteurs, les fournisseurs et les organismes des secteurs public et privé l'aidera également à encourager l'innovation.

La production d'œuvres de fiction innovatrice constitue une importante initiative prévue pour les exercices 2003 à 2006. L'objectif consiste à élaborer et produire des films à petit budget portant essentiellement sur des enjeux sociaux. Cette initiative répondra à un besoin sur le marché puisqu'il existe actuellement peu d'occasions de réaliser des longs métrages à portée culturelle et sociale. Il va de soi que la fiction est un outil de communication remarquable et efficace au service de celui ou celle qui souhaite raconter une histoire. L'ONF a d'excellents antécédents dans ce domaine et voudrait tabler sur son expérience (*Les Garçons de Saint-Vincent, Le Déclin de l'empire américain, Le Fabuleux Gang des sept, etc.*).

Avec sa nouvelle Unité de coproduction internationale, l'ONF encouragera aussi l'expérimentation et l'innovation dans le domaine du documentaire en offrant à des cinéastes renommés de travailler à l'ONF avec des Canadiennes et Canadiens prometteurs (volet mentorat et perfectionnement professionnel).

Et pour favoriser l'expérimentation et le développement de nouvelles formes d'expression de la créativité, l'ONF accordera la priorité à la recherche et au développement. Il rétablira les relations artistes-artisans en vue de favoriser l'essor d'un nouveau langage cinématographique et de disposer d'un appui technique d'avant-garde.

On prévoit que les Services techniques seront à la fine pointe de la technologie et sauront rapidement s'adapter aux nouveaux supports et aux nouvelles façons de travailler le son et l'image. Ainsi, pour ce qui est des nouveaux médias, l'ONF exploite Internet dans un nouveau site Web innovateur donnant la possibilité aux enfants de réaliser leurs propres courts métrages d'animation en ligne. Il s'agit d'un simple exemple des moyens que l'ONF entend prendre pour innover dans le domaine de l'animation.

c) Promouvoir l'expression de la diversité culturelle et des points de vue autochtones

De nos jours, certaines des voix les plus puissantes du cinéma sont issues d'horizons culturels divers ou des milieux autochtones. En 2002, les œuvres réalisées par de tels cinéastes ont représenté 28 p. 100 de la production du Programme anglais.

L'ONF est reconnu pour avoir tourné une foule d'histoires autochtones. Dans un ouvrage paru récemment et intitulé *North of Everything: English-Canadian Cinema Since 1980*, l'Aboriginal Filmmaking Program est décrit en ces termes : « catalyseur de la renaissance qui se produit dans le milieu du cinéma et de la télévision autochtones - une renaissance

de l'art du conteur... d'histoires... racontées par des Autochtones, à des Autochtones, selon leur expression propre[2]. » (page 329)

L'ONF continuera d'encourager les voies autochtones à se faire entendre et mettra l'accent sur l'intensification ou la multiplication des partenariats.

Sur le plan de la diversité culturelle, l'ONF renforcera les activités cinématographiques dans toutes les régions du Canada et mettra davantage l'accent sur l'aide aux cinéastes appartenant à la minorité linguistique. Jusqu'à présent, l'ONF s'est nettement distingué par son ouverture à la diversité et ses encouragements aux artistes des communautés interculturelles. Ainsi, chaque année, le concours *Reel Diversity* créé à l'intention des cinéastes de la relève appartenant aux minorités visibles, permet à cinq d'entre eux de réaliser un documentaire de 40 minutes qui est ensuite diffusé sur les ondes de CBC Television, CBC Newsworld et Vision TV. Les histoires qu'ils racontent reflètent les réalités canadiennes, garantissant ainsi leur pertinence et leur écho auprès de la population.

La collection *Les petits conteurs* est un autre exemple récent de promotion de la diversité culturelle. Il s'agit de huit courts métrages d'animation destinés aux enfants et réalisés par des cinéastes de divers horizons culturels dont c'était le premier film. Présenté dans des centaines d'écoles, de bibliothèques publiques et d'autres lieux de projection, chacun de ces films se fonde sur une histoire interculturelle déjà publiée.

2.1.2 DÉFIS, RISQUES, JUSTIFICATION ET LEÇONS APPRISES

a) Rendre la programmation de l'ONF plus pertinente pour la population canadienne d'aujourd'hui

Les principaux défis que doit relever l'ONF en cette période de planification résident dans l'insuffisance des ressources financières et l'accès limité aux canaux de distribution, particulièrement ceux qui permettent au public de reconnaître la marque ONF. Une autre tâche difficile, mais importante, consiste à évaluer pleinement l'incidence des produits de l'ONF sur les auditoires canadiens. En fait, une telle évaluation s'avère malaisée, car le contenu, le traitement et les publics cibles varient d'un film à l'autre.

L'ONF a besoin de ressources financières plus importantes pour assurer un contact plus étroit avec la population canadienne et amorcer avec elle un dialogue qui permette de mesurer son intérêt pour les films de l'ONF et, de ce fait, la pertinence du programme de production. La stratégie de l'ONF est de multiplier les points de contact avec la population, non seulement pour accroître les auditoires, mais également pour établir des voies de dialogue, de débats et d'échanges de points de vue.

Avec la fragmentation accrue des auditoires par l'attribution de licences à des centaines de nouvelles chaînes spécialisées, il est difficile de distinguer les services qui atteignent le mieux les Canadiens et Canadiennes. En pareil contexte, l'ONF doit s'assurer que ses

[2] Trad. libre

produits sont disponibles et accessibles sur tous les réseaux possibles. Les habitudes d'écoute de la population canadienne font ressortir la valeur des données sur les auditoires cumulatifs.

Pour accroître ses ressources financières et favoriser l'émergence de nouvelles idées, l'ONF met l'accent sur la création de partenariats tout en s'assurant que les projets conjoints s'harmonisent avec les valeurs fondamentales de l'ONF, sans dilution de la marque ONF.

b) Placer l'innovation à l'avant-plan

Les nouvelles technologies de production et de distribution constituent un autre défi de taille. L'évaluation effectuée par l'ONF de ses Services techniques a révélé que les compressions budgétaires majeures ont mis en péril l'innovation et la créativité de ceux-ci et, de ce fait, ont réduit la capacité de l'ONF à prendre des décisions éclairées en matière d'investissement dans les nouvelles technologies. Pour parvenir à « faire plus avec moins », il faut en venir à utiliser des technologies comme le DVD et la haute résolution.

c) Promouvoir l'expression de la diversité culturelle et des points de vue autochtones

L'un des défis soulevés par la promotion de l'expression de multiples voix culturelles et autochtones réside dans la nécessité d'un apport supplémentaire de ressources. Afin de mieux appuyer les communautés culturelles et autochtones, l'ONF examinera ses programmes à leur intention pour s'assurer qu'ils demeurent pertinents. L'ONF n'en est pas moins résolu à conserver un certain niveau de production pour le système de radiodiffusion canadien, les écoles et Internet.

2.1.3 TOTAL DES DÉPENSES PRÉVUES

Pour atteindre ce résultat stratégique, l'ONF prévoit des dépenses d'environ 44 millions de dollars.

Dépenses réelles et dépenses prévues – Production

(en milliers de dollars)	Prévisions des dépenses 2002-2003	**Dépenses prévues 2003-2004**	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
	44 982	**44 375**	44 561	44 561

2.1.4 ÉVALUATION DU RENDEMENT

Pour évaluer dans quelle mesure il a atteint son résultat stratégique n° 1, l'ONF utilisera les cinq indicateurs qui suivent :

- Diversité des genres et des sujets traités, et pertinence des productions de l'ONF;
- Degré d'intérêt pour les films et degré de satisfaction des auditoires (auditoire à la télévision, auditoire autre qu'à la télévision et rayonnement du site Internet);
- Degré de satisfaction de la clientèle;
- Reconnaissance de la part de l'industrie cinématographique canadienne et internationale sous forme de prix décernés lors de festivals au Canada et à l'étranger;
- Reflet de la diversité par la représentativité des artistes et artisans devant et derrière la caméra.

Selon une étude récente commandée par l'Observatoire du documentaire sous l'égide des Rencontres internationales du documentaire de Montréal, l'ONF serait le seul organisme public à offrir une solution de rechange aux tendances actuelles : standardisation des formats et des genres – (plus grande orientation sur les affaires publiques, moins de possibilités de programmation); on recommande aussi de renforcer le rôle de l'ONF en raison de ses traditions, de ses standards élevés de qualité et de l'option qu'il représente relativement au système commercial, puisqu'il est axé sur le service au citoyen plutôt qu'au consommateur.

Un sondage commandé par l'ONF (en septembre 2001) révèle que la population canadienne reconnaît en l'ONF le chef de file du documentaire au Canada. Les résultats de ce sondage serviront d'étalon pour évaluer la pertinence des produits de l'ONF.

Il convient de noter que l'ONF participe actuellement à une initiative conjointe du Fonds canadien de télévision, de Téléfilm Canada, des diffuseurs réglementés par le CRTC et des firmes spécialisées dans les cotes d'écoute (BBM et Nielsen) et du ministère du Patrimoine canadien en vue de perfectionner les outils utilisés pour mesurer les auditoires atteints à la télévision. Nous estimons que, d'ici 2004, de nouveaux outils seront disponibles pour ce faire à l'égard d'émissions précises.

Bien que le rayonnement de son site Internet soit mesurable (visites aux pages de la section jeunesse, base de données sur les films de la collection, pages sur les communiqués, achalandage des boutiques en ligne, etc.), l'ONF cherche une méthode pour évaluer son auditoire autre que télévisuel, sur les marchés francophone et anglophone.

La reconnaissance de l'excellence des films de l'ONF par le milieu cinématographique canadien et étranger représente une mesure objective du caractère concurrentiel et innovateur ainsi que de la qualité et de la pertinence de ses productions. L'ONF surveille de près cet indicateur de rendement.

2.2 DES ŒUVRES AUDIOVISUELLES ACCESSIBLES ET PRISÉES, UNE IMAGE DE MARQUE RECONNUE PAR LES PUBLICS CANADIEN ET INTERNATIONAL

2.2.1 PLANS ET PRIORITÉS

L'ONF a l'intention de se concentrer sur ses autres activités clés, notamment : l'accroissement de la présence de ses productions dans divers canaux de distribution et la création de nouveaux réseaux là où il n'en existe aucun; le développement et la diversification des marchés au Canada et à l'étranger; la conservation de la collection et sa plus grande accessibilité.

Pour ce faire, l'ONF entend concrétiser trois priorités de haut niveau, soit :

a) Consolider l'image de marque de l'ONF et favoriser le rapprochement avec la population canadienne et, du même coup, accroître les auditoires et maximiser les recettes;
b) Établir des mécanismes favorisant l'accès, les relations plus étroites et le dialogue sur les productions de l'ONF;
c) Veiller à assurer l'accessibilité de la collection de l'ONF et sa conservation pour les générations à venir.

PLANS

a) Consolider l'image de marque de l'ONF et favoriser le rapprochement avec la population canadienne et, du même coup, accroître les auditoires et maximiser les recettes

Pour consolider son image de marque, l'ONF assurera la promotion d'une programmation à visées claires : produire et distribuer des films qui favorisent les débats de société, des films innovateurs et instructifs. Cette stratégie consistera à gérer globalement l'image de marque plutôt qu'à faire la promotion séparée de chaque film.

L'ONF a adopté une approche cohérente dans ses activités de communications, de mise en marché et de distribution.

L'objectif d'une image de marque forte est de faire en sorte que, les diffuseurs, les établissements scolaires, les institutions, les bibliothèques, d'autres marchés et le grand public utilisent davantage les productions audiovisuelles de l'ONF.

L'ONF cherchera à conclure de nouvelles alliances pour trouver de nouveaux créneaux de télévision afin d'élargir son accès aux canaux de distribution et d'atteindre des auditoires plus nombreux de manière que la population connaisse les réalisations de son producteur public.

L'atteinte de l'objectif de l'ONF consistant à maximiser les recettes de toutes provenances sera facilitée par la restructuration et la réorientation des activités de distribution, par la

création de la nouvelle Unité des relations d'affaires, ainsi que par l'acquisition de produits audiovisuels à distribuer et par les partenariats. De plus, l'ONF a récemment ouvert une boutique électronique aux États-Unis. Les consommateurs et les clients du marché de l'éducation peuvent ainsi naviguer parmi les vidéos et DVD et les acheter en ligne à l'adresse www.nfb.ca/store.

b) Établir des mécanismes favorisant l'accès, les relations plus étroites et le dialogue sur les productions de l'ONF

L'ONF établira des mécanismes favorisant l'accès, les relations plus étroites et le dialogue sur ses productions. Il compte intensifier sa présence à la télévision par des télédiffusions quotidiennes.

Un autre moyen sera d'établir des vitrines au Canada pour offrir, sur demande, l'accès à la collection de l'ONF et à d'autres collections compatibles. En novembre 2002, l'ONF a ouvert une nouvelle médiathèque au centre-ville de Toronto, qui s'ajoute à celle de Montréal. Dans cette installation de pointe, les auditoires ont accès en ligne à l'imposante collection de l'ONF par l'entremise de notre catalogue numérisé qui facilite la recherche.

Ces vitrines sont des centres multimédias qui proposent, particulièrement aux jeunes publics, des expériences d'apprentissage interactif comme des ateliers sur l'animation, le documentaire et la compétence médiatique.

La liaison avec diverses communautés prend la forme de projections publiques, ateliers de maître, rétrospectives, activités muséales, créneaux de télévision et divers autres moyens. D'autres tribunes verront le jour pour favoriser l'échange et le dialogue sur des points comme les enjeux sociaux, les sujets, les traitements et l'art cinématographique.

De plus, l'ONF a créé un vaste programme d'adhésion qui lui permet de renouer les liens avec les citoyens et citoyennes de façon durable.

Une façon importante de maintenir des relations suivies avec la population réside dans l'établissement d'une collaboration plus étroite avec les autres organismes du portefeuille du Patrimoine canadien tels CBC/Radio-Canada, les Archives nationales du Canada, la Fondation canadienne des relations raciales, le Conseil des Arts du Canada, Téléfilm Canada, Parcs Canada et le Conseil national de recherches Canada.

c) Veiller à assurer l'accessibilité de la collection de l'ONF et sa conservation pour les générations à venir

L'ONF prévoit enrichir la collection de sa médiathèque en ligne (CinéRoute), ce qui élargira l'accès au patrimoine audiovisuel canadien. Nous estimons que 5 000 titres seront numérisés en 2003 et 2004.

L'ONF a rehaussé ses capacités en matière de conservation et d'archivage de sa collection et de programmation des rétrospectives. Il pourra ainsi nouer des liens plus étroits avec les festivals et les musées du monde.

L'ONF entend aussi faciliter l'accès à des documents d'enrichissement numérisés, notamment des clips audio et vidéo et des ressources ciblant les jeunes et le personnel enseignant par l'entremise de la Médiasphère, une nouvelle section du site de l'ONF partiellement financée par l'entremise du Fonds Mémoire canadienne, lequel relève du ministère du Patrimoine canadien.

2.2.2. DÉFIS, RISQUES, JUSTIFICATION ET LEÇONS APPRISES

a) Consolider l'image de marque de l'ONF et favoriser le rapprochement avec la population canadienne et, du même coup, accroître les auditoires et maximiser les recettes

L'ONF a réussi à conserver un prestige relativement grand auprès de la population et ce, même dans un milieu de diffusion très fragmenté où la concurrence est vive. La diffusion des titres de l'ONF rejoint en moyenne 1,8 million de téléspectateurs mensuellement. En effet, près d'un Canadien sur quatre est capable de citer l'ONF lorsqu'on lui demande d'identifier un organisme qui produit et distribue des documentaires et des courts métrages d'animation. Trente-trois pour cent des Canadiens reconnaissent le logo de l'ONF et 72 p. 100 appuient sa mission.

Par le passé, dans son effort pour maintenir sa présence dans le système de télédiffusion en plein essor, l'ONF n'a pas été aussi visible qu'il l'aurait souhaité. En fait, un trop grand nombre de ses films sont télédiffusés sans être clairement identifiés comme des productions de l'ONF. L'ONF a préféré promouvoir ses films séparément plutôt que de gérer son image de marque globale. L'orientation de l'ONF sera désormais de relier son image à son rôle de producteur d'œuvres pertinentes sur le plan social, des œuvres audiovisuelles originales synonymes d'innovation, d'audace et de créativité, ainsi qu'à son soutien aux cinéastes de la relève et à la promotion de cinéastes appartenant à diverses cultures.

Il y a un lien direct à établir entre la reconnaissance de la marque de l'ONF et les avantages à long terme de son programme général pour la population canadienne. Plus il y a de Canadiens et de Canadiennes qui reconnaissent l'ONF, plus il y a de chances qu'ils regardent des films qui approfondissent leur compréhension et leur connaissance des diverses questions pertinentes.

Pour garantir l'avenir de l'ONF, il faudra s'assurer d'augmenter ses recettes. L'ONF détient l'un des plus riches catalogues audiovisuels au monde et une cinémathèque de plans d'archives bien établie. Il peut accroître ses recettes en multipliant les licences de diffusion, en réalisant de nouvelles compilations pour des marchés précis, en nouant de meilleures alliances avec le système d'éducation et par d'autres moyens encore.

b) Établir des mécanismes favorisant l'accès, les relations plus étroites et le dialogue sur les productions de l'ONF

Le rythme des développements technologiques soulève un défi constant quand il s'agit de déterminer les réseaux de distribution à utiliser pour faciliter l'accès aux films et aux œuvres de l'ONF. Ce dernier continuera de rendre ses œuvres accessibles par Internet et CinéRoute, dans les bibliothèques, par les projections publiques, les créneaux de télévision et autrement. Les nouvelles vitrines de l'ONF offriront une vaste gamme d'activités et de programmation qui assureront la liaison des auditoires avec l'ONF d'hier et de demain. L'ONF collaborera aussi avec des partenaires du secteur privé pour créer un réseau parallèle de distribution en salles afin de mieux atteindre ses auditoires puisque les salles commerciales ne font guère de place aux films canadiens.

c) Veiller à assurer l'accessibilité de la collection de l'ONF et sa conservation pour les générations à venir

Pour poursuivre la numérisation des nouveaux titres, les ajouter au catalogue de CinéRoute et assurer leur accessibilité, il faut un complément de ressources. La mise en place du réseau à large bande et les questions liées aux droits d'auteur demeurent des défis qui jouent sur l'accessibilité de la collection.

La vitesse est aussi un autre défi car, en raison de ses ressources limitées, l'ONF ne peut améliorer rapidement ses systèmes d'information et de gestion pour faciliter l'accessibilité à la collection à des publics précis.

2.2.3 TOTAL DES DÉPENSES PRÉVUES

Pour atteindre ce résultat stratégique, l'ONF prévoit des dépenses d'environ 12 millions de dollars.

Dépenses réelles et dépenses prévues – Distribution et accessibilité/développement des réseaux

(en milliers de dollars)	Prévisions des dépenses 2002-2003	**Dépenses prévues 2003-2004**	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
	15 842	**12 000**	12 000	12 000

2.2.4 ÉVALUATION DU RENDEMENT

L'ONF évaluera les progrès réalisés quant à l'atteinte de ce résultat stratégique en vérifiant les points suivants :

- Développement et diversification des marchés (marchés canadiens et étrangers);
- Recettes;
- Accessibilité à l'ensemble du patrimoine audiovisuel de l'ONF (prêts de films par des partenaires, des bibliothèques, utilisation de la collection);
- Nombre de membres du programme d'adhésion.

Ces indicateurs sont commodes pour évaluer jusqu'à quel point les productions de l'ONF sont utilisées par divers marchés canadiens et étrangers mais, à long terme, il faudra trouver des outils permettant de mesurer l'incidence des œuvres de l'ONF, tout particulièrement en ce qui a trait au degré auquel la marque ONF continue de faire découvrir le Canada à la population canadienne et au public étranger.

Les recettes produites et le nombre de transactions témoignent de l'efficacité des stratégies utilisées par l'ONF en matière de marque et de distribution, ainsi que de la nouvelle infrastructure de la Distribution. L'ONF a mené une étude sur ses clients institutionnels (écoles, bibliothèques et autres organismes ou établissements). Cette étude a révélé un haut degré de satisfaction par rapport à la qualité des productions. Elle a aussi montré que l'ONF pourrait accroître sa part de marché et ses recettes, en plus de mettre en évidence les possibilités à exploiter sur le marché du DVD et en matière de développement du site Web.

Effectuée en 2002, une enquête auprès des utilisateurs de la boutique électronique de l'ONFa révélé un taux de satisfaction de plus de 90 p. 100.

Dans l'ensemble, 53 p. 100 des recettes proviennent du marché non commercial; 35 p. 100 de la télévision; 7 p. 100 du marché consommateur; les 5 p. 100 restants, des salles et d'autres sources.

CinéRoute permet maintenant aux universités et aux centres de recherche canadiens d'accéder à 800 nouveaux films de l'ONF et, évaluation faite, les utilisateurs apprécient cette forme d'accès à la collection.

2.3 UNE ORGANISATION GÉRÉE DE MANIÈRE EFFICIENTE, PROPRE À SUSCITER LA CRÉATIVITÉ ET LE PERFECTIONNEMENT DES CONNAISSANCES

2.3.1 PLANS ET PRIORITÉS

L'ONF se concentrera sur ses activités clés, notamment la gestion efficiente et responsable des ressources. Pour ce faire, il entend concrétiser quatre priorités de haut niveau.

PRIORITÉS

a) Consolider la relation artiste-artisan;
b) Maximiser les recettes;
c) Forger des alliances nationales et internationales, et créer des partenariats visant à promouvoir l'innovation et la créativité;
d) Gérer les ressources de manière efficace et efficiente.

PLANS

a) Consolider la relation artiste-artisan

- Harmoniser les services techniques avec les besoins actuels et éventuels de la production.
- Renouveler la recherche et le développement, et promouvoir un milieu propre à l'innovation et à l'expérimentation.
- Établir des partenariats avec des établissements de formation cinématographique.
- Lancer un programme de mentorat et des ateliers de maître pour donner un cadre professionnel aux artistes et artisans du cinéma.

b) Maximiser les recettes

- Contrôler les activités de distribution de l'ONF.
- Effectuer des études de marché dans des domaines tels que les besoins audiovisuels des écoles.
- Adopter une stratégie intégrée de communications et de développement des réseaux.
- Maximiser les recettes de toutes provenances notamment en réorientant les activités de distribution, par la nouvelle Unité des relations d'affaires, par une nouvelle politique d'acquisition et par des partenariats.

c) Forger des alliances nationales et internationales, et créer des partenariats visant à promouvoir l'innovation et la créativité

- Créer davantage d'œuvres nouveaux médias et agir comme catalyseur pour la création de telles œuvres.
- Servir de facilitateur entre les instances internationales et les producteurs canadiens.

- Nouer des alliances avec des distributeurs de documents pédagogiques canadiens dans le but d'offrir en ligne nos produits aux écoles.
- Collaborer avec les autres organismes du portefeuille du Patrimoine canadien à l'élaboration de politiques intégrées.

d) Gérer les ressources de manière efficace et efficiente

- Poursuivre l'intégration des diverses bases de données (Synchrone) en vue de garantir l'efficacité du système de gestion des connaissances aux fins de la planification stratégique et des communications.
- Poursuivre le développement du Système électronique de gestion des droits d'auteur aux fins de la gestion des droits, des contrats et des licences.
- Poursuivre la numérisation de la collection pour la rendre accessible sur CinéRoute, le service national de vidéo sur demande actuellement offert aux universités et collèges ainsi qu'à tous les établissements branchés à CA*net 3.
- Dresser un plan de mise en œuvre de la modernisation de la fonction de contrôleur et contrôler les étapes de cette mise en œuvre.
- Examiner et revoir les outils de mesure et d'évaluation du rendement de l'ONF ainsi que les outils pour la reddition de compte.
- Contrôler la mise en œuvre de la nouvelle politique d'évaluation et la politique révisée sur la vérification interne.
- Recenser et mettre au point des pratiques exemplaires.
- Élaborer de nouveaux cadres d'évaluation applicables aux nouveaux programmes et initiatives (par exemple, les coproductions internationales).
- Veiller à atteindre les objectifs fixés relativement aux groupes visés par l'équité en matière d'emploi.

2.3.2 DÉFIS, RISQUES, JUSTIFICATION ET LEÇONS APPRISES

a) Consolider la relation artiste-artisan

L'une des caractéristiques les plus frappantes du milieu où évoluera l'ONF réside dans le degré auquel les méthodes traditionnelles de production et de distribution des films sont dépassées par les innovations technologiques, qui transforment profondément les relations entre les créateurs et les utilisateurs de contenu .

Dans ce contexte, le défi est d'évaluer convenablement l'orientation technologique sans suivre aveuglément le rythme des innovations et leurs promesses mirobolantes.

En raison des compressions budgétaires des dernières années, l'ONF a réduit son infrastructure à un minimum. Les Services techniques avaient toujours fait partie intégrale du processus de création, artistes et artisans collaborant de la conception à la postproduction en vue de faire avancer leur art. Cette tradition a duré bien après 1990. La fermeture du laboratoire et le recours à des pigistes ont toutefois renversé la vapeur, si bien que les Services techniques se sont transformés en un simple fournisseur d'équipement et d'installations.

L'ONF vise à rebâtir la relation artiste-artisan pour être de nouveau à l'avant-garde technologique et s'adapter rapidement aux nouveaux supports et aux nouvelles façons de travailler le son et l'image.

b) Maximiser les recettes

L'un des défis soulevés par la maximisation des recettes tient dans le respect absolu des valeurs fondamentales de l'ONF. L'objectif d'accroissement des recettes doit être évalué en regard des objectifs en matière de culture et d'atteinte des publics, des objectifs qui ne sont pas de prime abord de nature commerciale.

c) Forger des alliances nationales et internationales, et créer des partenariats visant à promouvoir l'innovation et la créativité

Grâce aux alliances et aux partenariats, l'ONF peut atteindre de nouveaux auditoires, trouver de nouveaux points de vue, faire davantage avec les mêmes ressources et poursuivre des buts communs. Parallèlement, il lui faut gérer le nombre, la valeur et l'étendue de ces partenariats de manière à ne pas mettre en jeu son mandat fondamental.

d) Gérer les ressources de manière efficace et efficiente

L'ONF continue d'améliorer ses systèmes de production, de distribution et d'administration de manière à pouvoir continuer de produire des œuvres audiovisuelles de grande qualité et atteindre les auditoires de la manière la plus efficiente et la plus efficace possible.

Cependant, l'importance des investissements qu'exigent les systèmes soulève un défi. Il faut trouver de nouveaux moyens pour résoudre le problème de pression des coûts ainsi que les questions liées aux droits d'auteur et aux partenariats.

2.3.3 TOTAL DES DÉPENSES PRÉVUES

Pour atteindre ce résultat stratégique, l'ONF prévoit des dépenses d'environ 6,9 millions de dollars.

Dépenses réelles et dépenses prévues – Administration

(en milliers de dollars)	Prévisions des dépenses 2002-2003	**Dépenses prévues 2003-2004**	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
	6 646	**6 870**	6 870	6 870

2.3.4 ÉVALUATION DU RENDEMENT

L'ONF vise à utiliser ses ressources avec le maximum d'efficacité et d'efficience. Pour évaluer dans quelle mesure il a atteint cet objectif, l'ONF utilisera les cinq indicateurs qui suivent :

- Comparaison du niveau de ressources affectées à la production par rapport aux autres secteurs;
- Améliorations apportées aux systèmes internes et externes de manière à mieux gérer et contrôler les ressources;
- Satisfaction de la clientèle;
- Recours à des évaluations, vérifications et autres études.

Pour gérer les ressources de manière efficiente et efficace, il faut maintenir les coûts administratifs de production au plus bas niveau possible de manière à consacrer les fonds à la production d'œuvres audiovisuelles de grande qualité.

L'amélioration des systèmes permet maintenant à l'ONF de mieux gérer ses ressources en resserrant le lien entre ressources utilisées et résultats souhaités.

Afin d'assurer la qualité du service et des modes de prestation, l'ONF mesure le taux de satisfaction de la clientèle et en recueille les commentaires.

Ainsi, un sondage mené par Décima en 2002 (auprès d'un échantillon important – 519 personnes) a révélé que 95 p. 100 de la clientèle était satisfaite ou très satisfaite de la qualité des transactions électroniques.

L'une des priorités de l'ONF consiste à pressentir et planifier les changements à apporter éventuellement aux directives et programmes en raison de facteurs contextuels. Les évaluations, vérifications et autres études fourniront des renseignements détaillés et pertinents sur le rendement.

L'ONF s'engage à effectuer des évaluations et des vérifications conformément à la nouvelle directive du gouvernement fédéral. En 2002, l'ONF a obtenu un engagement du Centre d'excellence en évaluation du Conseil du Trésor afin d'améliorer sa fonction d'évaluation; il compte sur le renouvellement de tels engagements dans les années à venir. Plus précisément, il a préparé un plan d'évaluation triennal et des cadres d'évaluation.

La fonction d'évaluation s'ajoute à la gestion des risques et à la mise en œuvre du plan de vérification à long terme.

2.4 CONCLUSION

L'ONF s'est repositionné en tant que producteur et distributeur public canadien d'œuvres audiovisuelles réalisées dans l'intérêt public. Favoriser l'investissement de la population canadienne dans les grands enjeux de société au moyen du cinéma est au cœur de ce repositionnement. Mais cela exige un complément de ressources financières. L'ONF assume un rôle particulier au service du changement social.

L'ONF reflète et incarne les grands enjeux de la société canadienne. Dans un contexte de mondialisation et de changements fulgurants, la culture canadienne doit s'affirmer plus que jamais, et l'ONF est en mesure d'apporter une contribution précieuse à cet égard. Nous voulons continuer de produire des films que nul autre n'ose entreprendre. Nous voulons innover les formes que prennent nos films en tirant parti de notre savoir-faire. Nous voulons donner la parole aux artistes chevronnés comme à ceux de la relève.

Nous croyons fermement que l'ONF est entré dans une ère nouvelle, qui donnera lieu à des productions essentielles, exceptionnelles et accessibles. Voilà ce que les Canadiens et Canadiennes attendent de l'ONF.

SECTION III : ORGANISATION

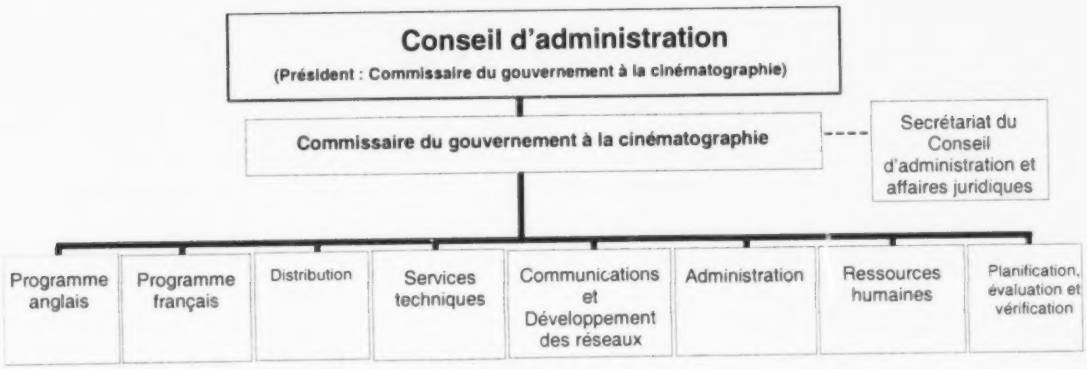
3.1 ORGANISATION

3.1.1 RÉSULTATS STRATÉGIQUES ET SECTEURS D'ACTIVITÉ

UN SECTEUR D'ACTIVITÉ/ 3 SECTEURS DE SERVICE	RÉSULTAT STRATÉGIQUE N^{O} 1	RÉSULTAT STRATÉGIQUE N^{O} 2	RÉSULTAT STRATÉGIQUE N^{O} 3	ALLOCATION DES RESSOURCES (EN MILLIERS DE DOLLARS) 2003-2004
Production d'œuvres audiovisuelles pertinentes	Œuvres audiovisuelles pertinentes, excellentes et innovatrices			44 375 $
Optimisation des auditoires et des réseaux de distribution		Œuvres audiovisuelles accessibles et prisées, une image de marque reconnue		12 000 $
Gestion efficiente et responsable des ressources			Organisation gérée de manière efficiente, propre à susciter la créativité et le perfectionnement des connaissances	6 870 $
TOTAL				63 245 $

3.1.2 RESPONSABILISATION

Structure organisationnelle



Note : L'ONF rend compte au Parlement par l'entremise du ministère du Patrimoine canadien.

Un secteur d'activité

63 245 000 $

ETP : 500

ANNEXES

TABLEAUX

TABLEAU 1 : DÉPENSES PRÉVUES DE L'ONF
TABLEAU 2 : SOMMAIRE DES PAIEMENTS DE TRANSFERT
TABLEAU 3 : SOURCE DES RECETTES DISPONIBLES ET DES RECETTES NON DISPONIBLES
TABLEAU 4 : COÛT NET DU PROGRAMME POUR L'ANNÉE BUDGÉTAIRE
TABLEAU 5 : FONDS RENOUVELABLE – UTILISATION PRÉVUE DES AUTORISATIONS
TABLEAU 6 : FONDS RENOUVELABLE – ÉTAT DE L'ÉVOLUTION DE LA SITUATION FINANCIÈRE

TABLEAU 1 : DÉPENSES PRÉVUES DE L'ONF

Tableau 1 : Dépenses prévues

(en milliers de dollars)	Prévisions des dépenses 2002-2003	**Dépenses prévues 2003-2004**	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
Budgétaire du Budget principal des dépenses **	68 658	**72 145**	72 331	72 331
Moins : Recettes disponibles	7 500	**8 900**	8 900	8 900
Total du Budget principal des dépenses	61 158	**63 245**	**63 431**	**63 431**
Redressements	6 312			
Dépenses prévues nettes*	67 470	**63 245**	63 431	63 431
Plus : Coût des services reçus à titre gracieux	29	**7**	7	7
Coût net du programme	67 499	**63 252**	63 438	63 438
Équivalents temps plein	480	**500**	500	500

* Ce montant reflète les prévisions les plus justes du total des dépenses nettes prévues à la fin de l'exercice courant.

** Inclut le crédit législatif de 375 000 $

Les dépenses prévues pour le fonctionnement de l'ONF sont stables à l'exception de l'indexation des coûts salariaux. En 2002-2003, nous avons reçu une allocation additionnelle de 1 600 000 $ du Fonds Mémoire canadienne. Cette somme s'ajoute aux ajustements faits pour les reports de fonds et les indexations salariales.

En 2002-2003, les recettes disponibles étaient moins élevées que prévues. La vive concurrence sur tous les marchés et en particulier sur celui de la diffusion télévisée a des conséquences sur nos recettes. Nous prévoyons cependant améliorer ce secteur suite à la restructuration et au nouveau mandat accordé à la Distribution.

TABLEAU 2 : PAIEMENTS DE TRANSFERT

Tableau 2 : Paiements de transfert

(en milliers de dollars)	Prévisions des dépenses 2002-2003	**Dépenses prévues 2003-2004**	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
Subventions Subventions pour aider à payer le coût de certains événements cinématographiques d'importance, qui ont lieu au Canada et qui sont d'intérêt national ou international, selon l'avis du Conseil d'administration	10	**10**	10	10
Contributions Pour aider des organismes sans but lucratif œuvrant dans le milieu cinématographique et pour promouvoir la cinématographie canadienne	240	**240**	240	240
Total	250	**250**	250	250

TABLEAU 3 : RECETTES DISPONIBLES

Tableau 3 : Recettes disponibles

(en milliers de dollars)	Prévisions des dépenses 2002-2003	**Dépenses prévues 2003-2004**	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
Production de films	1 000	**1 500**	1 500	1 500
Vente de copies	2 000	**2 500**	2 500	2 500
Location, redevances et divers	4 500	**4 900**	4 900	4 900
Total des recettes disponibles	7 500	**8 900**	8 900	8 900

TABLEAU 4 : COÛT NET DU PROGRAMME POUR L'ANNÉE BUDGÉTAIRE

Tableau 4 : Coût net du programme pour l'année budgétaire

(en milliers de dollars)		
Dépenses prévues		**72 145**
Plus :	*Services reçus à titre gracieux*	
	Protection des accidents du travail assurée par Développement des ressources humaines Canada	**7**
Moins :	*Recettes disponibles*	**8 900**
Coût net du programme pour 2003-2004 (Total des dépenses prévues)		**63 252**

TABLEAU 5 : FONDS RENOUVELABLE – UTILISATION PRÉVUE DES AUTORISATIONS

Tableau 5 : Fonds renouvelable – Utilisation prévue des autorisations

(en milliers de dollars)	Prévisions des dépenses 2002-2003	**Dépenses prévues 2003-2004**	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
Actif				
Encaisse	200	**200**	200	200
Comptes créditeurs	4 125	**4 125**	4 125	4 125
Stocks	500	**500**	500	500
Frais payés d'avance	1 000	**1 000**	1 000	1 000
Équipement (valeur nette)	9 800	**10 200**	10 600	11 000
	15 625	**16 025**	16 425	16 825
Passif				
Comptes débiteurs	2 000	**2 000**	2 000	2 000
Avoir du Canada	13 625	**14 025**	14 425	14 825

TABLEAU 6 : FONDS RENOUVELABLE – ÉTAT DE L'ÉVOLUTION DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Tableau 6 : Fonds renouvelable – État de l'évolution de la situation financière

Crédits (en milliers de dollars)		
Autorisations au 1er avril 2003		15 000
Prélèvements :		
Solde prévu au 1er avril 2003	12 450	
Total des prévisions (besoins de trésorerie nets)		
Opérations	62 870	
Crédit accordé dans le présent Budget des dépenses	(62 870)	
Variation du fonds de roulement	375	
Augmentation de la valeur nette des immobilisations	800	
Solde prévu au 31 mars 2004		13 625
Autorisations non utilisées au 31 mars 2004		1 375

AUTRES RENSEIGNEMENTS

Ce document se trouve à l'adresse Internet suivante :
<http://www.onf.ca/plans_et_priorites>.

LOI APPLIQUÉE PAR LE PORTEFEUILLE

Loi sur le cinéma, S.R.C.1985, ch. N-8.
(la dernière modification est entrée en vigueur le 1er novembre 1995)

BUREAUX DE L'OFFICE NATIONAL DU FILM

Siège social : Ottawa

Bureau central : Montréal

Distribution au Canada
- CinéRobothèque – Montréal
- Médiathèque - Toronto
- Centre des appels (1 800 267-7710)
- Site Internet (www.onf.ca)

Distribution à l'étranger
- New York
- Europe (Paris)

Centres de production anglaise
- Edmonton
- Halifax
- Montréal
- Toronto
- Vancouver
- Winnipeg

Centres de production française
- Moncton
- Montréal
- Toronto

LISTE DES PERSONNES-RESSOURCES POUR LE RPP

Maryse Charbonneau
Directrice, Administration
(514) 283-9050
m.charbonneau@onf.ca

Claude Parent
Directeur, Planification, évaluation et vérification
(514) 283-9251
c.parent@onf.ca